



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA  
EMPRESARIAL**

**“MODELO DE GESTIÓN DE INDICADORES PARA LA  
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS APRENDIZAJE – SERVICIO  
EN LA UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO, CHICLAYO 2016”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO  
EMPRESARIAL**

**AUTOR:  
ANTHONY GIAMPIERRE RODRÍGUEZ FLORES**

**ASESOR:  
OLIVER VÁSQUEZ LEYVA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:  
ESTRATEGIA Y PLANEAMIENTO**

**CHICLAYO – PERÚ  
2016**

## **PÁGINA DE JURADO**

---

Bach. ANTHONY GIAMPIERRE RODRÍGUEZ FLORES

Presentada a la escuela de Ingeniería Empresarial de la Universidad Cesar Vallejo – Chiclayo, para optar el título de Ingeniería Empresarial

---

DENNY JOHN FUENTES ADRIANZEN

PRESIDENTE

---

GUERRERO CAMPOS FRANKLIN

SECRETARIO

---

PISCOYA HERRERA FRANCISCO RICHARD

VOCAL

## **DEDICATORIA**

A mis padres por el cariño, comprensión y apoyo condicional en todo momento, a la profesora Ana María Castro Llontop quien siempre me supo orientar y a mi asesor Ing. Oliver Vásquez Leyva por su exigencia académica y ser un guía incondicional en todo momento.

Anthony Giampierre Rodríguez Flores

## **AGRADECIMIENTO**

Mi profundo agradecimiento a mis padres que siempre me apoyaron económicamente y moralmente para realizar este trabajo, a la profesora Ana María Castro Llontop quien constantemente me brindo información clave y precisa para logran concluir con la investigación.

El Autor

## **DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD**

Yo Anthony Giampierre Rodríguez Flores, identificado con N° de DNI 72756678, declaro en honor a la verdad que el trabajo de tesis aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional: y he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad Cesar Vallejo.

---

Bach. Anthony Giampierre Rodríguez Flores

Firma

## **PRESENTACIÓN**

La presente investigación usa la metodología del Balance ScoreCard definiendo cada una de sus perspectivas como son la financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, definiendo una meta nuclear para la primera perspectivas y metas centrales para el resto de las perspectivas de igual manera se han tejido el mapa de metas, el mapa de estrategias y el mapa de indicadores.

## ÍNDICE.

<b>PÁGINA DE JURADO</b> .....	ii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	iv
<b>DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD</b> .....	v
<b>PRESENTACIÓN</b> .....	vi
<b>RESUMEN</b> .....	ix
<b>ABSTRACT</b> .....	x
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	11
<b>1.1. Realidad Problemática</b> .....	11
<b>1.2. Trabajos Previos</b> .....	14
<b>1.3. Teorías relacionadas al tema</b> .....	16
<b>1.3.1. Gestión</b> .....	16
<b>1.3.2. Indicadores</b> .....	17
<b>1.3.3. Administración</b> .....	18
<b>1.3.4. Proyectos Aprendizaje – Servicio</b> .....	19
<b>1.3.5. Balance ScoreCard</b> .....	27
<b>1.3.6. Software libre</b> .....	36
<b>1.3.7. Software de cuadro de mando integral o balance scorecard</b> .....	38
<b>1.3.8. Gestión de Indicadores</b> .....	42
<b>1.3.9. Administración de los proyectos aprendizaje – servicio</b> .....	46
<b>1.4. Formulación al problema</b> .....	47
<b>1.5. Justificación del estudio</b> .....	47
<b>1.5.1. Hipótesis</b> .....	48
<b>1.6. Objetivos</b> .....	48
<b>1.6.1. General</b> .....	48
<b>1.6.2. Específicos</b> .....	48
<b>II. METODO</b> .....	49
<b>2.1. Diseño de la investigación</b> .....	49
<b>2.2. Variables, Operacionalización</b> .....	49
<b>2.2.1. Identificación de variables</b> .....	49
<b>2.2.2. Operacionalización de variables</b> .....	50

2.3. Población y muestra.....	52
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	53
2.4.1. Técnicas.....	53
2.4.2. Instrumentos. ....	53
2.4.3. Validación y confiabilidad del instrumento.....	54
2.5. Métodos de Análisis de Datos. ....	54
2.6. Aspectos Éticos.....	54
III. RESULTADOS. ....	54
3.1. Gestión de indicadores.....	55
3.2. Proyectos aprendizaje – servicio.....	59
IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS. ....	67
V. CONCLUSIONES.....	72
VI. RECOMENDACIONES. ....	75
VII. PROPUESTA.....	75
Paso 1: Identificar la función esencial y la primera perspectiva del BSC .....	75
Paso 2: Deducir la meta nuclear con el método directo.....	81
Paso 3. Afinar y definir la meta nuclear. ....	82
Paso 4: Completar el BSC en la primera perspectiva. ....	88
Paso 05: Construir el BSC de la segunda perspectiva. ....	98
Paso 06: Identificar los procesos internos clave. ....	105
Paso 07: Construir el BSC en la perspectiva de los procesos internos claves. ....	105
Paso 08: Construir el BSC en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. ...	114
Paso 09: Diseñar el tejido o el mapa de metas. ....	118
Paso 10: Destacar las estrategias de mayor dependencia. ....	121
Paso 11: Diseñar el tejido o el mapa de indicadores.....	123
Paso 12: Determinar los elementos de control de los indicadores.....	127
Paso 13: Diseñar el tejido de responsables.....	128
Paso 14: Integrar el BSC corporativo y el BSC de cada unidad estratégica....	133
Paso 15: Diseñar el sistema de incentivos. ....	134
Paso 16: Ejecutar el BSC.....	135
VIII. REFERENCIAS.....	157



## RESUMEN

En la investigación se busca realizar un Balance ScoreCard para gestionar los indicadores de los proyectos aprendizaje – servicio de la universidad Cesar Vallejo. La metodología es la de Kaplan y Norton pero siguiendo el enfoque que brinda Carlos Villajuana aplicando esta metodología a las unidades estratégicas dentro de la organización, esta herramienta sirve para que todos los actores se enfoquen hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos del personal en la organización hacia el logro de metas estratégicas a largo plazo. El Balanced nos permite guiar el desempeño actual y apuntar al desempeño futuro.

Para el desarrollo del Balanced ScoreCard se están usando 4 perspectivas fundamentales como son: el desempeño financiero, el conocimiento del cliente, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento, con ello podemos formular una estrategia consistente y transparente, comunicar a estrategia a través de la organización, coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales, conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria, también nos ayudara a identificar y coordinar las iniciativas estratégicas y por ultimo a medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Para el desarrollo de la presente investigación de realización 16 pasos que el autor Carlos Villajuana propone en su libro “Como tejer el Balance ScoreCard” donde brinda diferentes métodos como el método directo el que de groso modo define la meta nuclear para luego refinar esa meta nuclea con los métodos de la tormenta de metas y para que sucesivos, y así comenzar a tejer el cuadro de mando integral, dichos tejidos proporcionaran un tejido final el cual se exportara hacia un Software el cual recopilara todos los mapas y así mostrara en tiempo real el avance y/o cumplimientos de las metas y objetivos a través de los indicadores.

**Palabras Clave:** Balanced ScoreCard, Indicador, Aprendizaje – Servicio, Responsabilidad Social, Perspectivas, Objetivos.

## **ABSTRACT**

The research seeks to perform a ScoreCard Balance to manage the indicators of the learning - service projects of the Cesar Vallejo University. The methodology is that of Kaplan and Norton but following the approach provided by Carlos Villajuana applying this methodology to the strategic units within the organization, this tool serves so that all the actors focus on the full fulfillment of the mission through channeling the energies, skills and specific knowledge of the personnel in the organization towards the achievement of long-term strategic goals. The Balanced allows us to guide current performance and aim for future performance.

For the development of the Balanced ScoreCard, four fundamental perspectives are being used: financial performance, customer knowledge, internal processes and learning and growth, with which we can formulate a consistent and transparent strategy, communicate strategy through the organization, coordinate the objectives of the various organizational units, connect the objectives with financial and budgetary planning, it will also help us to identify and coordinate the strategic initiatives and finally to measure the implementation in a systematic way, proposing appropriate corrective actions.

For the development of the present investigation of realization 16 steps that the author Carlos Villajuana proposes in his book "How to weave the Balance ScoreCard" where he provides different methods such as the direct method which roughly defines the nuclear goal and then refines that goal nuclea with the methods of the storm of goals and for successive, and thus begin to weave the balanced scorecard, these fabrics will provide a final fabric which will be exported to a Software which will compile all the maps and thus show in real time the progress and / or fulfillment of the goals and objectives through the indicators.

**Keywords:** Balanced ScoreCard, Indicator, Learning - Service, Social Responsibility, Perspectives, Objectives.

## **I. INTRODUCCIÓN.**

### **1.1. Realidad Problemática.**

#### **A nivel nacional.**

En las universidades de todo el Perú se han venido ejecutando diferentes proyectos aprendizaje – servicio en conjunto con el área de Proyección y extensión universitaria, dichos proyectos se dividían en dos según su campo de acción los cuales eran proyectos aprendizaje – servicio en proyección social y proyectos aprendizaje - servicio en extensión universitaria.

Dichos proyectos de aprendizaje – servicio tienen que estar basados en el sistema universitario en cual comprende el desarrollo de nuevos conocimientos, se perfeccionen ciertas habilidades que el estudiante tenga, mejore su aptitud hacia la comunidad y se generen nuevos y buenos valores en ellos a través de la práctica, o también conocido como “CHAV”.

Existen muchas universidades en el Perú que todavía no orientan adecuadamente sus proyectos de aprendizaje – servicio con este enfoque del CHAV el cual busca darle una mejor orientación a dichos proyectos y no solo estén basado en el servicio brindado por los estudiantes, El CHAV busca en cierta manera hacer del aprendizaje – servicio una experiencial educacional diferente, representado un problema significativo por no enfocar sus proyecto con este criterio, dando como resultado proyectos que solo cumplen con satisfacer ciertos criterios para su aprobación y reconocimiento.

Existen universidades que si hacen énfasis a la responsabilidad social a través de su aprendizaje – servicio por ejemplo la universidad del Pacífico en programas financiados por la misma, como por ejemplo recicla tu ciclo, Para crecer entre otros dicho proyectos buscan fomentar la participación del estudiante más allá de una obligación académica y que se generen conciencia social en ellos, otra de las universidades que hace mucho énfasis en responsabilidad social es la Pontificia Universidad Católica del Perú la cual nos plantea la innovación de sus distintos procesos y del que hacer universitario, comenzando por una buena gestión que este enfocada en el vínculo

reciproco, efectivo y además sostenible en la universidad y su entorno natural y social.

### **A nivel regional.**

En la región Lambayeque una de las universidades pioneras en implementar esta metodología fue la Universidad Señor de Sipán considerando como parte de su experiencia curricular, dando así el punto de partida para que las otras universidades adopten dicha metodología, actualmente la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo trabaja en estructurar su modelo de responsabilidad social universitaria y tiene un gran índice de participación en las comunidades.

Las universidades en la región Lambayeque actualmente están tratando de modelar sus procesos de responsabilidad social universitaria, tratando de así generar mejores proyectos de aprendizaje – servicio con un mejor impacto social en las comunidades a intervenir y además que los alumnos apliquen los conocimientos con los cuentan para que así generen nuevos conocimientos.

El modelo en el que ha venido trabajando la USAT ha logrado obtener reconocimientos en el extranjero, el cual se obtuvo en la LXIX asamblea general de FIMPES en la universidad de Salle de México, el resto de universidades que se encuentran en el proceso de modelar sus procesos en responsabilidad social intentan mejorar cada vez más sus proyectos de aprendizaje – servicio y teniendo un mejor criterio de selección en cuanto a las comunidades a intervenir, si bien es cierto se debería de considerar como zona de intervención solo a las comunidades aledañas a la misma universidad siendo así el área de intervención un espacio muy reducido para aplicar nuevos y mejores proyectos de aprendizaje - servicio, pero ahora se considera no solo a las comunidades aledañas sino también a las comunidades dentro de la región en la cual se encuentre la universidad.

### **A nivel Local.**

El Área de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) es el área encargada de evaluar, monitorear y proponer los proyectos de aprendizaje servicio (APS). Para ello trabaja de la mano con todas las escuelas profesionales de la universidad.

La participación estudiantil es uno de los factores claves dentro de esta metodología, ya que los proyectos APS deben de ser ejecutados principalmente por los estudiantes, es importante conocer el número total de alumnos que se encuentren ejecutándolo, dicha información es remitida por las escuelas profesionales y son validadas en el proceso de monitoreo por el encargado de realizar la misma, pero dicha información recién es tomada en cuenta para los procesos de evaluación cuando se realiza el cierre del ciclo académico.

De igual manera sucede con las capacitaciones ya que es importante tener en cuenta cual es el número exacto de docentes a los cuales se están capacitando constantemente, dicha información se recolecta está disponible en físico pero la cual es útil recién al finalizar el ciclo académico con la presentación de los informes finales.

La satisfacción de los beneficiarios recién es evaluada cuando el proyecto APS está finalizando su etapa de ejecución y no se mide la satisfacción de todas las sesiones programadas durante la duración de los proyectos APS, sino solo se evalúa a todo como un solo concepto de satisfacción sin dar la posibilidad de saber si dichos beneficiarios estuvieron realmente conformes con cada una de las sesiones que se programaron.

Otro de los indicadores clave es la cantidad total de proyecto que se ejecutan durante el respectivo ciclo académico teniendo en consideración que el área de responsabilidad social universitaria necesita tener en ejecución un número mínimo de proyecto APS en el proceso de ejecución.

Si bien es cierto el área de responsabilidad social universitaria tiene sus indicadores ya establecidos, pero ellos no son gestionados de una manera adecuada debido a que la información que se va recabando durante todos los procesos se queda solo en físico y es revisada cuando se necesita realizar los informes finales para ver cuántos de los

indicadores no se cumplieron en su totalidad o cuantos alcanzaron el porcentaje mínimo permitido, generando así bajas considerables en cuanto al sistema de calidad del área de responsabilidad social universitaria.

La información que se acopia durante todo el proceso de ejecución de los proyectos de aprendizaje – servicio es remitida por las diferentes escuelas profesionales de la universidad, teniendo en cuando cada uno de sus procesos para el cumplimiento del proyecto, el área de responsabilidad social universitaria designa a una responsable para ir y validar si los datos consignados en el proyecto realmente son los que en la práctica se presentan, tanto en número de secciones como en número de participantes y número de beneficiarios.

## **1.2. Trabajos Previos.**

Según la tesis (Aprendizaje Servicio y educación superior) de Laura Campo Cano nos dice que: El término de responsabilidad social en la actualidad se ha convertido en un concepto que se usa con mayor frecuencia en los centros de estudio de nivel universitario y también en debates o en discusiones en temas de interés sobre la ciudadanía en la educación universitaria. En el marco donde las diferentes comunidades junto con las instituciones se van transformando las universidades, con respecto a su misión académica, centrándose en la investigación y también en la formación con el fin de desarrollar algunos conocimientos, también está suscitando que se dé un mayor alcance a las necesidades que pueda tener la comunidad, a esto se lo designa como responsabilidad social universitaria (RSU).

En la educación superior es cuando se debe tratar de reforzar las funciones del servicio a la comunidad y especialmente encaminar sus actividades para la erradicación de la pobreza, el deterioro de nuestro medio ambiente, el analfabetismo, las enfermedades, el hambre, esencialmente mediante un bosquejo interdisciplinario y transdisciplinario para que de esa manera se logren analizar las dificultades y las cuestiones que han sido planteadas. (Declaración

mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI de la UNESCO, 1998)

El aprendizaje servicio está fundamentado de manera que se permita comprender la ciudadanía basándose en su colaboración activa además del aporte para mejorar la eficacia de vida en las comunidades. Hay que tener en cuenta que el aprendizaje se basa en investigar, accionar, reflexionar y ser responsable socialmente, además de la instrucción en valores cimentado en la convivencia, experimentar y en construir hábitos (Puig, 2006). El aprendizaje – servicio está caracterizado fundamentalmente por lo social y lo ético, así como el sentido de la colaboración y la cooperación al que aproximan los estudiantes y hacen de las propuestas dadas por el aprendizaje – servicio una buena vivencia de progreso de competencias profesionales además que también en la práctica de la ciudadanía activa. (Martínez, 2008)

Según Campus Compact la cual viene promoviendo distintos eventos comunitarios y además se localiza en la mayor parte de las instituciones, nos define que el método de enseñanza que junta el servicio comunitario y el orden académico para así poder desplegar de una mejor manera el pensamiento crítico y además del reflexivo, en conjunto con el compromiso cívico. Los distintos programas de aprendizaje – servicio involucran a los alumnos para que desarrollen un servicio comunitario que este organizado que logre saciar las necesidades de la comunidad local y a su vez se logre el desarrollar de las habilidades académicas, orientadas al compromiso con la población y la responsabilidad cívica.

Según la tesis doctoral (Gallegas, 2009) dice que el aprendizaje servicio se define como la metodología que ordena es tan solo una actividad las competencia, los aprendizajes de contenidos y por último los valores con los que se realizan las tareas del servicio que se brinda a la comunidad (Puig, 2009). El aprendizaje – servicio todos los conocimientos que se usan para así optimizar algo dentro de la colectividad y el servicio se transforme en una correcta práctica de aprendizaje del cual se suministre conocimientos y valores. Se tiene

que resaltar el hecho que se debería de cambiar “propuesta pedagógica” por tan solo “metodología” los que a su vez cambia en principio el pensamiento de aprendizaje – servicio.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema.**

#### **1.3.1. Gestión**

Según Renteria (2008) dice que la gestión es la acción profesional propensa a determinar los objetivos y medios para la realización, a determinar la forma de la organización de los sistemas, a plantear las estrategias para el desarrollo y a su vez a ejecutar la gestión del personal.

Según Companys (2005) dice que la gestión es ante todo el conjunto de planificar – organizar – controlar; planificar corresponde a formular los objetivos de la empresa y también las líneas de acción para poder alcanzarlos, se concentra en poder seleccionar los objetivos de la empresa que tienen consecuencias en la producción, realizarlos en funciones productivas y así completarlos con los objetivos derivados, además también se requiere constituir las políticas internas, programas y procedimientos para su alcance; La organización es la conformación de tareas, reparto de responsabilidades y además de autoridad, orientación de personas y combinación de esfuerzos para la obtención de los objetivos, establecimiento de las estructuras de división de los trabajos dentro de los subsistemas, además se tiene que determinar, enumerar y también definir cuáles serán las actividades requeridas, controlar y garantizar que los resultados y también los requerimientos obtenidos estén dentro de los intervalos marcados y además estén en dependencia de esto a tomar las medidas correctoras correspondientes, la información ente punto se toma directamente de las operaciones.

Según Boris Avgrafoff (1995), dice que la gestión consta en dirigir nuestras acciones para que así contribuyan la puesta en marcha de algo concreto en las políticas generales de la empresa, también es



poder tomar decisiones que estén orientadas a poder alcanzar los objetivos establecidos, por otro lado la gestión de la producción viene a ser todo el conjunto de responsabilidades y tareas que necesitan satisfacerse para que las operaciones establecidas de la producción estén siendo realizadas respetando los entornos de calidad, de plazo y de costos que se desprenden de los objetivos y también de las estrategias con las que cuente la empresa.

### **1.3.2. Indicadores.**

Actualmente no se encuentra alguna definición oficial que haya brindado algún órgano que este dentro del país o que este fuera del país, sino solo concurren algunas reseñas que lo refieren como: Una herramienta para refinar y precisar de una manera más exacta los objetivos e impactos, también son medidas demostrable de cambio o resultados que están planteadas para poder contar con algunos estándares con el cual se puedan valorar, preciar o manifestar de manera real los progresos con respecto a nuestras metas establecidas.

Características de los indicadores:

Deben ser específicos, ya que tienen que estar emparentados con algunos fenómenos tanto económicos, culturales, sociales o de otro tipo de índole sobre los cuales se está pretendiendo poder operar, por consecuente, se tienen que contar con objetivos y metas claras, y de esa manera poder evaluar que tan próximos o lejanos estamos de los mismos para que se pueda tomar decisiones adecuadas.

Se han de poder mostrar definiendo cuales son los objetivos o metas al que sé que está vinculando a la política a la que se procura darle un correcto rastreo, para que se puedan cumplir es recomendable que los indicadores sean pocos.

Deben de ser explícitos, de tal forma que solo con el nombre podamos tener una referencia suficiente para saber de qué trata si es un valor absoluto o un valor relativo, si es un índice, una razón, un o una tasa, asimismo como si pertenece a algún sector económico, conjunto de población se refiere y si la información es

general o global o si esta disgregada por años, sexo, región geográfica o edad.

Estar disponibles por varios años, de tal manera que se puedan observar el o los comportamientos de los fenómenos a través de tiempo, así como también puedan estar disponibles para regiones y/o algunas unidades administrativas.

Deben también ser relevantes y oportunos, en la inserción de las políticas, puntualizando el escenario que prevalece en las distintas secciones de gobierno y así permitirnos poder establecer las metas y transformarlas en acciones.

No son exclusivos, para alguna acción determinada, ya que pueden servir para valorar los impactos de dos o más acciones realizadas o políticas o viceversa. Los indicadores podrán proveer de información suficiente para así poder comprender los fenómenos tan complejos como la educación o salud; se necesitará de algún grupo de indicadores que puedan medir el trabajo de las diferentes áreas o sectores además que proporcionen información sobre la manera en como dichos indicadores están trabajando conjuntamente para producir un efecto global.

Ser sensible a cambios, en los fenómenos ya sea para que se mejore o sea para que se empeore existen algunos modelos cómo un indicador se puede desviar de estar midiendo la certeza de una política, se encuentre de modo habitual dentro del tema ambiental, entonces debido a que su procedimiento asimismo obedece a algunos componentes naturales no controlables. (Revista de información y análisis, 2002)

### **1.3.3. Administración.**

Según James Stoner (2003), dice que la administración es todo aquel proceso de planificar, organizar, dirigir y además controlar las acciones de los demás colaboradores de la empresa y de aplicar correctamente los demás recursos de la empresa para alcanzar las metas que se han establecido.

También nos dice que es una ciencia social y está formada de principios, algunas técnicas y prácticas de las cuales cuya concentración a grupos de personas nos permiten establecer ciertos sistemas razonados de esfuerzo cooperativo, de los cuales se logren las intenciones más frecuentes que aisladamente no sería factible lograrlo.

Cuando hablamos de la administración, usualmente se debe de especular en la persona y por ende su cuadro de referencia, principios, medios y su dinamismo se los da el, no obstante, teniendo en cuenta que no solo será como medio o como un proceso, sino que será como un principio.

Según Wilburg Jiménez Castro (2000), en su libro titulado Introducción a la teoría administrativa dice que como se sabe la administración por su estudio debería de estar siempre creada y encaminada en términos humanos, es por eso que sus métodos deben de ser manejados por reglas que tengan tal baje, ya que no habrá un correcto apoyo cooperativo constante si tales elementos conforman la esencia o lo más importante.

La administración nos instituye que un sistema de labor unida del cual se sabe que cada uno de sus elementos consta de su personalidad propia además que interviene de manera positiva o de manera negativa según la intervención en su respectivo logro de objetivos.

Según Hitt, Black y Porter (2005), en el libro administración precisa a la administración como un proceso de estructuración y utilización de acumulado de recursos que están encaminados hacia el logro de metas, y así llevar a cabo las tareas dentro de un medio organizacional.

#### **1.3.4. Proyectos Aprendizaje – Servicio.**

Los ya mencionados proyectos de aprendizaje – servicio se diferencian de algunas otras direcciones de educación experiencial ya que su objetivo es la de favorecer por equivalente al que brinda el servicio como al que percibe el servicio y de certificar también de

que se esté equivalentemente simétrico en el servicio que se está prestando tanto como el aprendizaje que se está teniendo lugar.

La Corporation for National Service (2009) dice que en cuanto al aprendizaje – servicio el cual los estudiantes están aprendiendo y se están desarrollando, es a través de su participación constante, tanto en prácticas de servicio organizadas a conciencia que abarquen las insuficiencias reales de las comunidades que se encuentran siendo beneficiadas en el programa académico de los estudiantes o que estén proporcionando un horario estructurado para reflexionar y que así se mejore lo que se enseña en las instituciones ampliando así el aprendizaje de los alumnos más allá del de su aula y dentro de su respectiva comunidad.

Revista Internacional sobre investigación en educación global y para el desarrollo, Andrew Furco.

UNA TIPOLOGÍA DEL APRENDIZAJE – SERVICIO.	
APRENDIZAJE – servicio	Aquí lo que prima el objetivo educativo mientras que el servicio es secundario.
aprendizaje - SERVICIO	Aquí lo que priman son los resultados del servicio, mientras que los objetivos educativos son secundarios.
aprendizaje - servicio	Aquí los objetivos servicio y educativos están completamente separados
APRENDIZAJE – SERVICIO	Los objetivos tanto del servicio como lo educativo son igualmente importantes y se están reforzando mutuamente.

Figura N° 01 pág. 66

Según María Nieves Tapia quien es coordinadora del programa nacional de educación solidaria define algunos puntos del aprendizaje – servicio como:

**Protagonismo de los estudiantes:**

Jamás insistiremos lo bastante en cuanto a que el aprendizaje – servicio no hace referencia solo a algunas de las actividades voluntarias que puedan realizar los familiares o profesores, ni tampoco a las tácticas institucionales que pretendan atender las demandas de la colectividad, aunque envuelva muy a menudo estas variables. El aprendizaje – servicio es, por esclarecimiento, una acción que realizan los alumnos. Los que deben ser intérpretes de las acciones de servicio a la colectividad deben de ser ellos: si los estudiantes no se apropian del proyecto, si es que no lo sienten como algo propio, muy dificultosamente se logre concretar experiencias de aprendizaje – servicio de calidad.

En las diferentes instituciones que se encuentran dentro del país de argentina podemos apreciar un sin número de evidencias significativas de profesores que realizan voluntariamente talleres de oficio o cursos para la alfabetización para los padres de los alumnos, habitaciones psicopedagogas que atienden de manera gratuita a los estudiantes de las escuelas carenciadas, además también hay instituciones que dan a disposición sus ambientes para la integración con instituciones especiales. Estas labores son muy grandiosas como demostración para una cultura institucional que es responsable y sobre todo del adeudo personal de los profesores, pero eso no componen experiencias de aprendizaje – servicio, sino necesariamente no están desempeñadas por los estudiantes.

También se pueden encontrar algunos proyectos que están esmeradamente planeados con respecto a sus objetivos, los tiempos y sus destinatarios o con magnificas redes de contenidos curriculares, pero que solamente han sido escritos en la dirección o en un salón de docentes. Por lo habitual estos proyectos son comunicados a los estudiantes como propuestas cerradas, en este año académico la institución va a desarrollar el siguiente proyecto de servicio, cuando se presenta este tipo de situaciones existe la posibilidad de formar proyectos muy minuciosos, pero con un grado de estimulación muy bajo por parte de los estudiantes y como bien sabemos a la baja estimulación que se le da suelen corresponder

también insignificantes niveles de aprendizaje. Muy frecuentemente los adultos nos fastidiamos diciendo: “Estos jóvenes no se motivan con nada”, “A estos jovencitos no les interesa nada”. La experiencia nos da a conocer claramente que esta generación tiene un gran y enorme potencial de responsabilidad social además de un grado de conocimiento sobre algunas situaciones problemáticas (como ejemplos las situaciones medio ambientales, la identidad entre otras) incluso aun mayor a las generaciones precedentes.

Como un antecedente claro e convincente, cabe marcar que solamente en las instituciones que se exhibieron en el “Premio Presidencial Escuelas Solidarias” en los años 2011 se encontraban más de 600,000 entre los cuales eran pequeños y jovencitos que se encuentran implicados en acciones solidarias. Esto usualmente demandan los alumnos – esencialmente los adolescentes y jóvenes que se les permita participar verdaderamente y que se les brinde la oportunidad de extender su entrega, creatividad y entusiasmo caracterizado por su misma etapa de vida, que también se les ofrezca guía y contención, pero que se les dé su lugar como protagonistas a ellos. Los beneficios que más se manifiesta es los proyectos aprendizaje – servicio tratan de generar genuinos líderes efectivos, y logran que varios alumnos puedan hacer crecer la potencialidad para la intervención que de alguna otra manera se hubieran quedado escondidas.

El segundo comentario característico del aprendizaje – servicio es que se este se está proponiendo atender de manera solidaria y eficazmente las necesidades reales que tienen la población. Educar en el apoyo, con el adeudo del bien común, es sin dudarlo parte esencial de la educación que recibe el ciudadano que le compete indelegablemente a la institución. Ahora bien, el aprendizaje – servicio permitirá que se puedan generar políticas institucionales sintetizadas para ese fin, superando así lo únicamente teórico o declamativo. Como sabemos el objetivo clave de un proyecto aprendizaje – servicio es poder ofrecer un servicio concreto, que no solo sea un pequeño simulacro ni una actividad que solo tranquilice

conciencias, tampoco una acción ocasional, sino que sea una respuesta acotada pero lo más eficaz posible hacia una problemática real. Tomar con la mayor seriedad posible la intencionalidad solidaria que este en relación directa con la intencionalidad pedagógica de un buen proyecto aprendizaje – servicio. Educar mediante la solidaridad tiene que implicar lo siguiente:

- Tiene que tomar un conjunto de valores que se encuentren unidos a la justicia y también al desarrollo integral de los derechos humanos.
- Saber distinguir convenientemente las actitudes que son consiguientemente solidarias y de intenciones totalmente altruistas, pero poco convenientes.
- También deben de instituir en los alumnos la pretensión de asumir responsabilidades en función del bien común

Hay que recalcar en este aspecto que no todo el tiempo la intencionalidad altruista alcanzara para la generación de algunas soluciones eficaces a un problema comunitario. Muy a menudo esto no será bastante para lograr emparejar correctamente cual será la demanda que se pretenderá atender, es muy popular la anécdota que nos dice que una fundación europea que logro enterarse que una población indígena no contaba con agua potable, ellos le instalaron un molino de viento en una población donde en viento era casi nulo y solo lo lograba mover unas cuantas veces en un año. Muchas veces las escuelas tienen buenas intenciones al ofrecer a las poblaciones lo que ellas piensan que es lo mejor o lo q ellos deberían de necesitar, cuando realmente no siempre es eso lo que necesitan. Es por ello que un buen proyecto de aprendizaje – servicio debe de tomarse un buen tiempo en realizar un diagnóstico participativo de la realidad, para poder oír a los directivos de las comunidades a las que van a brindar el servicio, y también exigiendo desarrollar una buena capacidad de escucha y sobre todo de empatía que son necesarias para identificar aquellas demandas

prioritarias y efectivamente sentidas por las poblaciones beneficiarias.

Cuando ya se encuentre desarrollado el diagnóstico de las necesidades que tiene la comunidad, es necesario que se evalúe cuáles de todas estas necesidades pueden o deben de lograr ser satisfechas desde una actividad escolar, es otras palabras realmente que es lo que la institución está en condiciones reales para poder ofrecer desde su identidad de institución educativa.

### **Intencionalidad pedagógica.**

Muy a menudo los padres de los chicos e inclusive algunos directivos de la institución incluyendo a los docentes, temen que los jóvenes se distraigan realizando cosas sociales y creen que van a terminar prestando menos matemática o lengua. El aprendizaje – Servicio busca de alguna manera justamente a superar esa suerte de antagonismo que en ciertas ocasiones se instaura entre lo académico y también las actividades extra escolares o como se las conoce de extensión. Como bien se sabe el aprendizaje – servicio no es una de las actividades extra – programática, sino que por el contrario un buen proyecto de aprendizaje – servicio que este bien planificado apunta a que los alumnos puedan de alguno u otra manera aprender más contenidos de índole científico, puedan desarrollar más competencias lingüísticas y comunicacionales, y por lo general aprendan también mucho mejor de lo que se hubiese aprendido de maneras tradicionales. Esto se trata de que se formen ciudadanos participativos además de solidarios y simultáneamente se desarrolle una metodología que sea motivadora para la aplicación de los conocimientos que se han logrado adquirir en el aula y sirvan para que se desarrollen nuevos conocimientos y competencias.

Según Cruz del C. Rodríguez (2002) nos define algunas de las metodologías del aprendizaje – Servicio como:



### **Importancia del aprendizaje – servicio dentro de los procesos de enseñanza – aprendizaje en las universidades.**

Nos dice que el aprendizaje – servicio se considera una metodología que encapsula un programa, una pedagogía y también una filosofía. Puesto que es una metodología de enseñanza este se debe de sustentar en dos pilares fundamentales los cuales son: por un lado, la instrucción académica y por el otro el servicio a la comunidad en las actividades que nos permitan poder desarrollar destrezas netamente académicas además del pensamiento crítico y también del reflexivo por una parte ahora bien por la otra parte la responsabilidad cívica además del compromiso con la comunidad. Es bien sabido que a través del aprendizaje – servicio nos permitirá que desarrollen destrezas académicas, que formen su pensamiento crítico y también el reflexivo, se sensibilicen hacia las necesidades que puedan tener las comunidades, fortalecen el compromiso hacia la sociedad, adquieren actitudes hacia la responsabilidad cívica y la comprensión hacia la reciprocidad donde además de recibir también se da. El trabajo con los demás hace que se incremente la aceptación de sus puntos de vista lo que hace que se fortalezca el amor hacia los demás, conecta dimensiones intelectuales, además de las afectivas y las practicas, nos permiten que podamos desarrollar múltiples dimensiones de la personalidad, también conecta saberes a través de la inter y también de la transdisciplinariedad, por ultimo fomenta que allá una cooperación y se incremente el valor de la participación en las actividades con algún objeto en común.

Un correcto proyecto de aprendizaje – servicio nos brinda beneficios a todos los que se encuentren involucrados tanto alumnos, directivos, profesores, comunidad e incluso otras instituciones de la comunidad donde se está participando. Como primeros beneficiados son los estudiantes, ya que logran conseguir mejores en distintos aspectos de su formación tanto intelectual, investigativa, emocional y humana y así como un marcado incremento de su responsabilidad cívica y su sentido a la pertenencia a la comunidad.

Por otra parte, los profesores de igual manera que los estudiantes logran desarrollar habilidades intelectuales, de responsabilidad y personales para con las comunidades. La aplicación de esta metodología inyecta de nuevas energías a los docentes.

Los directores de las diferentes instituciones se sienten más que nunca orgullosos de la gran labor que realizan y se mejora el clima de convivencia, los equipos de trabajo, la moral, las relaciones interpersonales y la productividad de las instituciones.

La imagen que dan las instituciones es mejor frente a la comunidad, realizándose mucho más positiva y además va adquiriendo un lugar de conocimiento.

Dicha metodología exige por parte de los educadores que se encuentren comprometidos y formados para que así se facilite la especificación, ejecución y evaluación de los proyectos de aprendizaje – servicio. El trabajo que se genera en redes permite poder aprovechar los conocimientos y experiencias de los otros, estableciendo así alianzas con entidades educativas y también con algunas otras entidades que se encuentre dentro del entorno y que ejerzan influencia significativa en la acción formativa de esa manera se está contribuyendo al ideal de la ciudad educadora, donde además se genere un tejido social que ejerce alguna acción formativa, pero además de manera recíproca todos se logren desarrollar.

La metodología del aprendizaje – servicio tiene incorporado un servicio que permite a las demás instituciones educativas integrar aspectos que son de gran importancia para ellas. Por un lado, se encuentran las declaraciones mundiales y los principios que hacen una llamada a que las instituciones cumplan con su misión cívica. Y por la otra parte tengan la oportunidad de que se apoyen en una metodología que podría de alguna manera facilitar la formación integral que tiene el estudiante.

El aprendizaje – servicio tiende a fortalecer las actividades que son extracurriculares y además brindan de alguna manera el desarrollo de competencias humanas, éticas y humanas de los estudiantes

como aprenden de la aceptación del otro y de sus ideas, reconociendo también que no se encuentra solo, que lo que él está aprendiendo en sus aulas los otros los necesitan para poder resolver sus problemas, espirituales por que el aprendizaje conlleva a que se conozco a sí mismo, éticas cuando sabes diferencias entre lo que está bien y lo que no está bien, lo justo y también lo injusto, lo sostenible y también lo insostenible, la ya mencionada metodología fomenta en todos los miembros de las instituciones actitudes en pro de la sociedad y además colocar a la universidad en una sitio el cual genera respeto y aprecio por parte de los grupos de interés.

#### **1.3.5. Balance ScoreCard.**

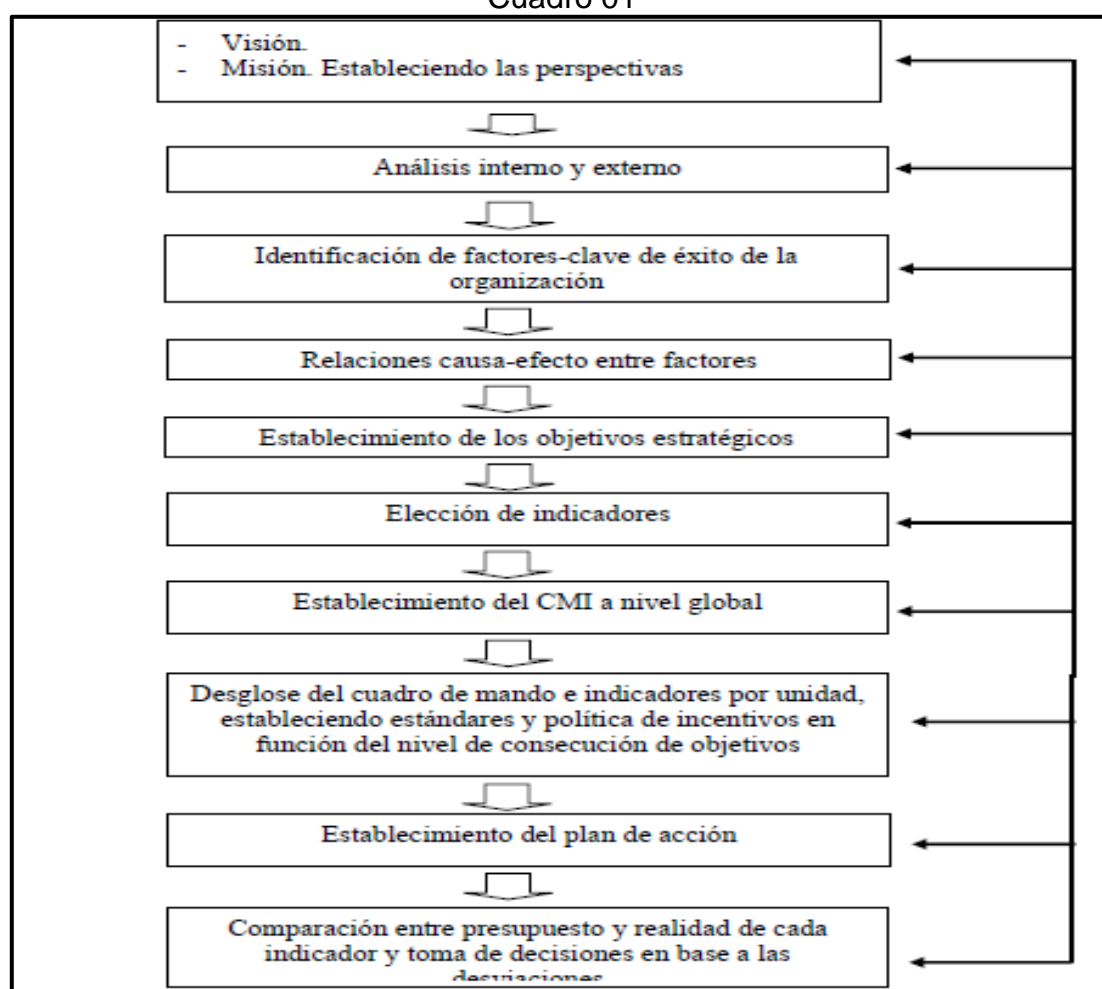
El Concepto que se tienen sobre un cuadro de mando integral – CMI según nos lo indican sus creadores Robert Kaplan y David Norton (2008) nos dicen que un CMI o cuadro de mando integral es un sistema administrativo o también llamado sistema para la administración, que se extiende más allá de la perspectiva financiera ya que usualmente los gerentes están acostumbrados a evaluar el recorrido de sus empresas.

Es también un procedimiento que sirve para evaluar las acciones de una empresa o compañía en función de su visión y sus estrategias. Nos suministra a los que son se dedicar a la parte administrativa una vista panorámica de las actividades de la empresa. Es como ya se sabe un instrumento de administración para las organizaciones que por cierto nos muestra continuamente cuando la empresa o alguno de sus colaboradores obtienen los resultados determinados en su plan estratégico.

Asimismo, es bueno saber que es un instrumento que nos apoya a que la organización exprese los objetivos y sus comienzos necesarios para que se puedan consumir con la estrategia.

## ETAPAS DEL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL CMI

Cuadro 01



Fuente: Guía de apoyo al emprendedor “Como Realizar un CMI” Figura N° 02 pág. 10

Según el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*", Harvard Business School Press (1996), nos dice que el Balance Score Card es un instrumento muy revolucionario que puede ayudar a mover a la gente con dirección a que cumplan con el desempeño de la misión planteada, a través de la canalización de sus energías, conocimientos específicos y habilidades de las personas en la empresa para que puedan lograr las metas de estrategia que se plantearon en un periodo de largo plazo. Nos permite que podamos guiar el desempeño que se realiza actualmente y como dirigirse hacia el desempeño futuro. Tiene como base cuatro etapas las cuales son el desempeño financiero, el conocimiento de los clientes, los procesos internos que se realizan en la empresa y el crecimiento y aprendizaje para que se puedan encaminar las decisiones organizacionales, individuales y las trans – departamentales además de identificar procesos que son netamente nuevos para así lograr los objetivos de los accionistas y de los clientes. El Balance ScoreCard es un vigoroso sistema que se tiene que probar, para obtener una realimentación y la actualización de las estrategias de la organización. Nos provee de alguna manera el sistema gerencial para que las organizaciones o empresas pueden invertir a lo largo del tiempo en los empleados, los clientes, la mejora de algunos nuevos sistemas y productos más bien que en gerencial las últimas líneas para hacer crecer las utilidades a corto plazo. El BSC nos ayuda a elegir otra manera en que se mide y además se administra una empresa.

Según el Sr. Mario Vogel (2004) nos dice que el BSC nos apoya a que podamos mover, de una forma completa e importante el avance real y que además nos proporciona la orientación futura de la organización, para así se pueda apoyar a cambiar la visión en acción a través de un grupo vinculado de indicadores que se encuentran enmarcados en 4 distintas perspectivas, a través de las cuales podemos apreciar de manera clara el negocio en su totalidad.

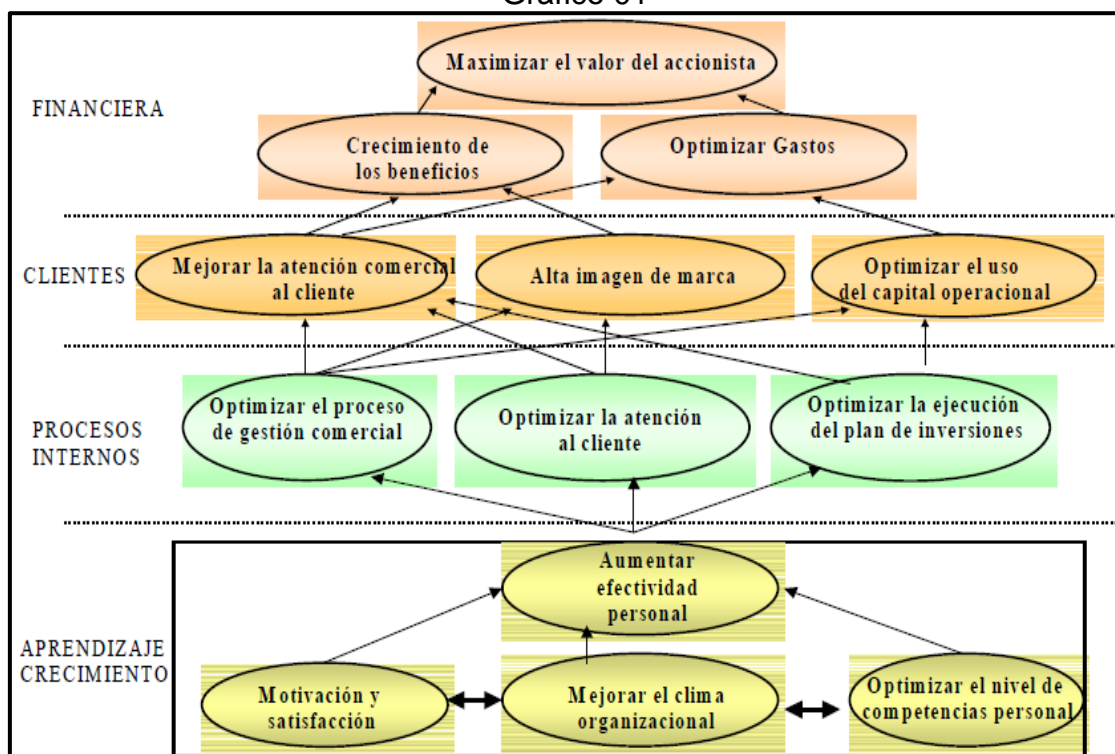
Las perspectivas del Balance ScoreCard según los autores Robert Kaplan y David Norton.

A pesar que se sabe que son cuatro las perspectivas que usualmente comprenden a un Balance ScoreCard, no es fundamental que se encuentren las cuatro, ya que se sabe que usualmente estas son las perspectivas más frecuentes y se consiguen adaptar a la mayor parte de las organizaciones que no se componen de alguna manera una circunstancia indispensable para cimentar algún modelo de negocios.

Antes de poder iniciar con el perfeccionamiento de los indicadores estratégicos, es muy importante que alineemos en el cuadro vertical y el cuadro horizontal por medio de líneas de orientación y por la manera es como están dispuestos que se encuentra de abajo hacia arriba. En otras palabras, hay que comprobar que las disímiles perspectivas se relacionen normalmente las algunas con otras, de manera que exista una proporción.

#### DIAGRAMA CAUSA – EFECTO ENTRE FACTORES

Gráfico 01



Fuente: Guía de apoyo al emprendedor “Como realizar un CMI” Figura

Nº 04 Pág. 13

#### a. La perspectiva Financiera.

Con el transcurrir de los años se sabe que los indicadores financieros ha sido los que mayormente se han utilizado, pues nos muestran una clara demostración de lo que está que ocurre con el valor y con las inversiones económicas, de hecho, aquí todo lo que formen parte de la relación causa – efecto terminan en la mejor acción financiera.

Esta categoría que está dentro del BSC posee como meta primordial expresar cuales son las expectativas que tienen los accionistas, uno de sus principales enfoques es crear valor para ellos mediante algunos indicadores de rendimiento que nos reflejen cual ha sido el comportamiento operativo, de crecimiento y sustentabilidad de la empresa.

La perspectiva financiera del balance scorecard es por defecto el vínculo final que tienen los objetivos de cada unidad del negocio con las estrategias organizacionales, en otras palabras, es la meta que se persigue en la organización, generar utilidades. Es muy importante para poder analizar el desempeño de la empresa como generadora de ingresos.

Por lo general aquí se incluye objetivos de índole estratégicos como por ejemplo los incrementos de ingresos, el aumento de las utilidades, la mejora en las operaciones y utilización de los recursos y capital.

Perspectiva financiera  
Cuadro 02

FACTORES-CLAVE	INDICADORES
<b>Rentabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rentabilidad Económica (ROE) = Beneficio neto / Recursos propios</li> <li>✓ Rentabilidad Financiera (ROI) = Beneficio antes de intereses e impuestos (BAII) / Activo Total</li> <li>✓ Valor Económico Añadido (EVA) = Beneficio después de impuestos – Coste de los fondos propios</li> </ul>
<b>Disminución de costes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Costes Fijos / Costes totales</li> <li>✓ Costes de fallos (1) / Costes totales</li> </ul>
<b>Aumento de las ventas</b>	✓ Cuota de mercado año N / Cuota de mercado año N-1
<b>Aumento de los ingresos</b>	✓ Ingresos / Total del Activo
<b>Estructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liquidez Inmediata = Tesorería / Pasivo circulante</li> <li>✓ Solvencia = Activo Circulante / Pasivo Circulante</li> <li>✓ Endeudamiento = Recursos Ajenos / Recursos Propios</li> </ul>
<b>Productividad</b>	✓ Beneficios antes de intereses e impuestos (BAII) / Número medio de empleados

Fuente: Guía de apoyo al emprendedor “Como realizar un CMI” Figura  
Nº 05 Pág. 16

## **b. La perspectiva del Cliente.**

Como parte del modelo de negocio que se tiene, se tiene que identificar cual será el mercado y cuál será el cliente al que se deberá dirigir al servicio o también el producto. En esta perspectiva la del cliente nos muestra una clara visión del mercado en el que se encuentra pugnando.

Esta perspectiva busca poder responder a la siguiente pregunta ¿Qué se debe de hacer para poder satisfacer las necesidades que tienen nuestros clientes?

En este punto de nuestro cuadro de mando es de suma importancia centrarse en lo que la organización tiene que llevar a cabo para que se garantice la retención de los clientes y también garantizar la adquisición de los clientes futuro para brindar así rentabilidad de la empresa. Dentro de esta categoría se busca brindar información de cuál es la percepción que tiene el cliente y en base a ello se puedan definir los indicadores que ayudarían a responder a las expectativas que tienen los clientes. De esto depende en una gran medida que se pueda generar ingresos que se ven reflejados de la perspectiva financiera.

Es de suma importancia que se pueda generar valor en esta categoría como parte esencial de las estrategias organizacionales que buscan el enfoque en el cliente que pueda de cierta manera permitir a la compañía alcanzar de una manera satisfactoria sus metas establecidas y destacar frente a la competencia.

Este punto se brinda información que es significativa para poder formar, obtener, retener y también satisfacer a nuestros clientes, para conseguir rentabilidad y cuotas de mercado etc. “La perspectiva del cliente del cliente admite a los directivos de módulos de negocio modular la estrategia de cliente establecida en el mercado, que suministrará una rentabilidad financiera a futuros de categoría superior” (Norton, 2008).

Perspectiva de cliente  
Cuadro 03



FACTORES-CLAVE	INDICADORES
Satisfacción de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Clientes perdidos /Clientes</li> <li>✓ Devoluciones /Ventas Totales</li> <li>✓ Cuestionarios</li> </ul>
Calidad de los productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Número de clientes</li> <li>✓ Nuevos clientes = N° clientes año N / N° de clientes año N-1</li> <li>✓ Cuota de Mercado = Proporción de ventas / Total de ventas</li> <li>✓ Retención de clientes = % de clientes que permanecen</li> </ul>

Guía de apoyo al emprendedor “Como realizar un CMI” Figura  
N°06 pág. 16

**c. La perspectiva de procesos internos.**

Para poder lograr los objetivos financieros y también los de clientes es muy necesarios que se tengan que ejecutar con excelencia algunos procesos que conforma la organización. Dichos procesos en los que la empresa tiene que ser excelente son identificados plenamente por los directivos en se tiene que poner personal atención para que se produzcan a cabo de una manera excelente, y de tal manera logren influir a que se consigan los objetivos de los clientes y los accionistas.

Dentro de esta categoría deben de ser identificados los objetivos estratégicos que están netamente relacionados directamente con los procesos que son claves en la organización de los cuales se deben de cubrir las expectativas tanto de los que son accionistas como la de los clientes.

Por lo que es general el diseño que deben de tener los indicadores en esta perspectiva se debe realizar cuando ya se han estos mismos para la perspectiva financiera y la perspectiva del cliente, ya que como se sabe ésta busca alinear las actividades que realizan los colaboradores con respecto a los procesos clave de la organización para que así se establezcan los objetivos estratégicos.

Así se pueden lograr revisar y mejorar aquellos procedimientos internos que dan forma a la cadena de valor la cual se puede decir que tiene como inicio el proceso de innovación seguidos de los operativos y finalmente con el servicio de post – venta que logra brindar el valor agregado a los clientes.

Perspectiva de procesos internos

Cuadro 04

FACTORES-CLAVE	INDICADORES
<b>Calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ N° productos defectuosos / N° total de productos</li> <li>✓ Inversión en prevención (2)</li> <li>✓ Inversión en evaluación (3)</li> <li>✓ Entregas con retraso / Entregas totales</li> <li>✓ N° de certificaciones ISO 9</li> </ul>
<b>No calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 1- Costes de fallos / Ventas netas</li> <li>✓ Número de reclamaciones / N° de pedidos</li> </ul>
<b>Tiempos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tiempos que tarda en suministra el proveedor</li> <li>✓ Tiempos entre el pedido y la entrega al cliente</li> </ul>
<b>Tecnología de la información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ N° de equipos electrónicos / N° de empleados</li> </ul>

Fuente: Guía de apoyo al emprendedor “Como realizar un CMI”

Figura N° 07 pág. 17

#### **d. La perspectiva de formación y crecimiento.**

En esta perspectiva se necesita poner mayor atención, considerando si es que se desea tener efectos que sean decididos con el pasar de los años. Es aquí donde se define la infraestructura de la empresa la cual es necesaria para que se cree valor a lo largo del tiempo. Se tiene que poder conseguir crecimiento y formación en tres áreas fundamentales como son los sistemas, el clima organizacional y a las personas.

Regularmente estos son inmateriales, puesto que son identificadores que están concernientes con la formación al personal, el desarrollo del software, las instalaciones y las maquinarias, toda la tecnología y todo lo que hay que tener que fomentar para que de esa manera se puedan alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriormente mencionadas.

Puesto que a esta categoría nosotros la consideramos como parte clave en el éxito de la implementación del BSC ya que actualmente la gran mayoría de los otros modelos de gestión están considerando el talento humano como un activo ineludible para que se pueda tener éxito en la empresa por medio del desempeño realizado. Es por tal motivo que una buena parte de los indicadores del balance ScoreCard para poder lograr alcanzar los objetivos estratégicos son aquellos que se encuentran relacionados con el desarrollo y crecimiento de las personas dentro de la organización.

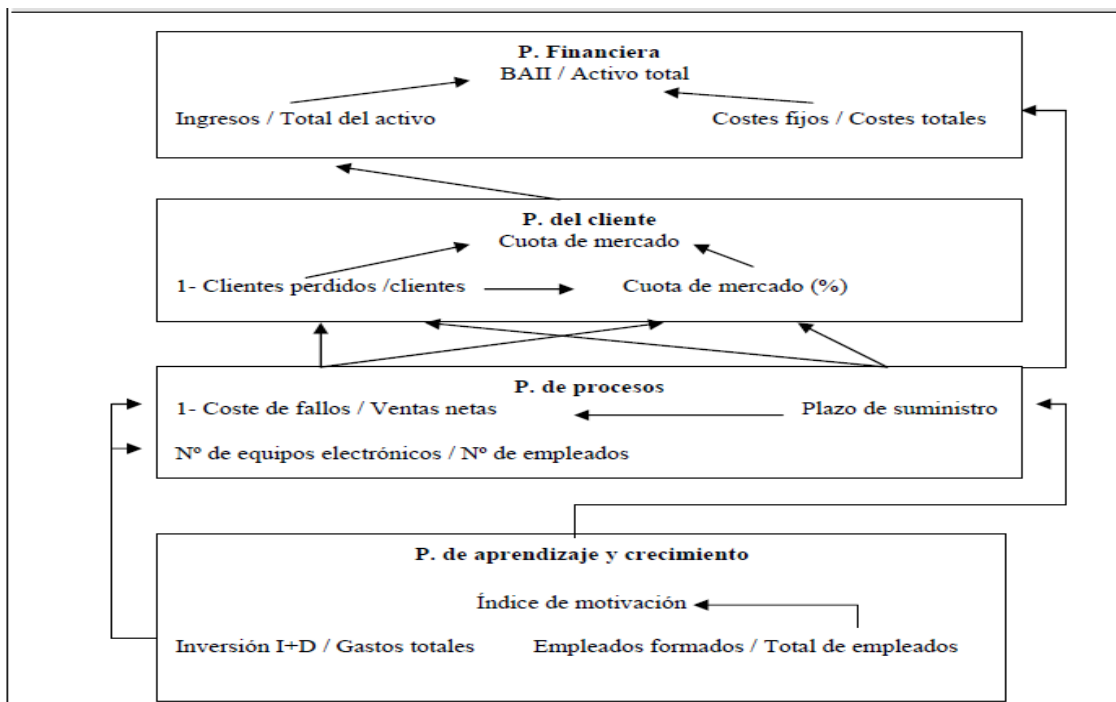
Siendo así que es esta perspectiva es de suma importancia tomar en cuenta algunos aspectos como lo son la tecnología al servicio de los colaboradores, las competencias que pueda tener la empresa, la estructura organizacional con la que se cuente, etc.

Perspectiva de procesos internos  
Cuadro 05

Factores-clave	Indicadores
Satisfacción y motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sugerencias por empleado</li> <li>✓ Personas con retribución variable / Total plantilla</li> <li>✓ Índice de motivación (4)</li> </ul>
Formación y retención de empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Empleados formados / Total de empleados</li> <li>✓ N° de trabajadores que abandonan la empresa / N° medio de trabajadores</li> </ul>
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 1- costes salariales / Ventas netas</li> </ul>
Clima social	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Horas de absentismo / Horas efectivas</li> <li>✓ 1- N° de bajas de accidente / N° de empleados</li> </ul>
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inversión en I+D (5) / Gastos totales</li> <li>✓ Ingresos por nuevos productos</li> <li>✓ Índice de factores claves de innovación</li> <li>✓ Introducción de nuevos productos con relación a la competencia</li> <li>✓ Número de veces que el diseño debe ser modificado antes de la producción</li> <li>✓ Tiempo necesario para llegar al mercado</li> </ul>
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Premios</li> <li>✓ Salario mínimo / Salario máximo (6)</li> </ul>

Guía de apoyo al emprendedor “Como realzar un CMI” Figura N° 08 pág. 18

Relación causa efecto entre indicadores  
Cuadro 06



Fuente: Guía de apoyo al emprendedor "Como realizar un CMI" Figura N° 09  
pág. 19

### 1.3.6. Software libre.

Según Richard Matthew Stallman dice que la definición que podemos tener sobre software libre concierne las reglas que se tienen que poder desempeñar para que un denominado programa se pueda considerar libre. En algunas ocasiones cuando cambiamos nosotros esta ilustración para aclararla o para que se pueda solucionar problemas sobre algunas cuestiones endebles. Más adelante en esta investigación, en la unidad de reseña, se pueden realizar consultas con respecto a la lista de modificaciones que afecten la definición de lo que es un software libre.

Es aquel software que tiende a respetar las libertades que tienen la comunidad y también los usuarios, a groso modo esto representa que dichos beneficiarios cuentan con la facilidad de poder estudiar, ejecutar, copiar, distribuir, mejorar y además modificar el software utilizado. En otras palabras, el software libre es por ende un asunto de libertad más no de costos. Para que se pueda deducir este concepto pensemos en "Free" como aquel término y mas no como una barra Free. Cuando lo decimos en ingles frecuentemente hablamos libre software cuando deberíamos de decir free software

para demostrar que no se pretende dar a entender que es gratis o sin ningún costo.

Se trata de promocionar estos tipos de libertades porque todos se merecen poder tenerlas. Ya que, con estas facilidades los usuarios (ya sean individuales o sean grupo de personas) pueden examinar el software y lo que este realice. Cuando los que usan el programa no pueden controlar el software, tendemos a decir que dicho software no es gratuito, o que puede ser pago. En software que no sea free tiende a controlar a los que regularmente utilizan el programa, y el programador es quien interviene el software, con lo que el software es un instrumento de poder indebido.

Se considera software free siempre y cuando los que usen el programa obtengan los cuatro permisos fundamentales.

El permiso de poder componer el software o programa como el desee, con cualquier intención que desee (Libertad 0)

La libertad de poder asimilar cómo es que trabaja el software y poder realizar cambios para que se haga lo que uno quiere (libertad 1) tener acceso al código fuente es una de las condiciones necesarias para ello.

La libertad que uno tiene para poder redistribuir copias para que así se ayude a su prójimo (libertad 2)

La libertad de poder comercializar reproducciones en las adaptaciones que se encuentren reformadas a terceros (libertad 3).

De esta manera se permite que toda la colectividad tenga la ocasión de que se beneficien de las transformaciones. Tener acceso al código fuente es por ende una situación necesaria en esta libertad.

Un programa se considera software si es que otorga a los usuarios todas las funciones de libertad de la mejor manera adecuada de lo contrario no se lo considera software libre. Actualmente existen varios bosquejos de comercialización que no son free y si se pueden diferenciarlos en base a todo lo que les falta para que se puedan denominar libres, nosotros los creemos que van inversos a la ética de todos igualitariamente.

En cualquiera de las circunstancias estas libertades se deben de aplicar a todo aquel código que se esté planeando usar o hacer para que algún otro usuario lo use. Se puede tomar como ejemplo un programa de tipo A que realice automáticamente un segundo programa B para que pueda realizar alguna tarea. Si se cuenta con la intención que se distribuya A tal cual esto implicará que los usuarios necesiten de B de modo que será necesario considerar si tan A como B son libres. En caso que se desee modificar A de tal manera que no haga uso de B se tienen que considerar que solo A sea libre mientras que B puede ser ignorado.

### **1.3.7. Software de cuadro de mando integral o balance scorecard.**

#### **1.3.7.1. BSC Designer.**

El BSC Designer es una herramienta que nos ayuda a automatizar el concepto CMI además de los sistemas de gestión que estén establecidos en KPI, una de sus mayores ventajas es la rapidez con la que se lo comprende y se logra usar, así como también todas sus poderosas funciones. El BSC Designer nos viabiliza a la creación proyectos que son factibles con cualquier concepción de gestión que esté basado en KPI incluyendo al CMI. Este programa automatiza la mayor cantidad de procesos de implementación y de mantenimiento, lo que a su vez nos da como efecto la disminución de los costes y el acrecentamiento de las ventajas de usar este concepto.

El BSC Designer se encuentra disponible en tres versiones para las computadoras personales y de escritorio, los cuales tienen distintos precios, El BSC Designer Ligth que es un freeware y cuenta con funcionalidades muy limitadas, El BSC Designer Standard cuenta con un gran número de funciones y por último el BSC Designer Pro el cual cuenta con todas las funciones para profesionales.

Nos proporciona diferentes ediciones y procedimientos que se adaptan a casi cualquier actividad de la empresa u organización, desde los negocios que son sencillos hasta aquellas grandes transnacionales. BSC Designer online es para muchos un

recurso perfecto para poder usar variados proyectos, es excelente para personas que lo usen cuando están viajando constantemente y para las empresas corporativas y online. El BSC Designer nos ayuda a que las coordinaciones mediante el uso a inter sean aún más sencilla.

### **Agrupar los datos con el BSC Designer.**

El BSC Designer dentro de sus funciones es contar con gráficos e informes fáciles de usar para así poder ver cómo cambian en el tiempo los valores de los indicadores. Pero si cada día se están generando valores nuevos para cada indicador nuestras tablas de datos pueden crecer muy rápidamente y al cabo de un cierto tiempo las tablas podrían hacerse enormes, lo cual significa que los gráficos y también los informes sean muy confusos.

La mejor solución para esto es agrupar los datos y mostrar resúmenes que sean coherentes. Al igual que los indicadores se encuentran agrupados en categorías para poder revisar el resultado general se pueden agrupar de tal manera que sean semanales o mensuales estos valores diarios de un cierto indicador, para que se haga más sencillo hacer un seguimiento al avance.

### **Iniciativas dentro del BSC Designer.**

Las iniciativas que se encuentran en el cuadro de mando integral usa las iniciativas de los KPI para así juntar archivos con indicadores. Es posible que se pueda asociar cualquier tipo de archivo con algunos indicadores para que se pueda tener vínculos con información adicional, tal como la asignación de tareas, archivos multimedia, gráficos, información sobre las autorizaciones, instrucciones detalladas, etc. Lo archivos que se adjuntos no sirven para que se pueda calcular algún resultado, sino que su propósito es crear vínculos a informaciones adicionales que se encuentren relacionadas con las tareas asociadas a los indicadores.

#### **1.3.7.2. ISOTools, el software para realizar balance ScoreCard.**

La plataforma que utiliza ISOTools transforma al BSC en un modelo que gestiona de una manera muy sencilla y además de muy visual.

El enfoque que utiliza para la mejora del desempeño de manera continua es uno de sus pilares básicos del software ISOTools, utilizando el enfoque de procesos sumado a la lógica del ciclo PHVA que es planear, hacer, verificar y actuar ISOTools se encuentra diseñado para hacer más efectivo el manejo de la información documentada, mejora la comunicación y reduce los tiempos y los costos.

ISOTools.

Esta es una plataforma para realizar la gestión con excelencia compuesta de distintos módulos, este es un software escalable, además de flexible y que se adapta a las necesidades de cada organización o empresa indiferentemente de su tamaño o del sector en el que se encuentre. Es un software que busca favorecer la agilización y a mejora de los procesos, así como también la accesibilidad y búsqueda muy rápida y fácil de la información.

Funcionalidades.

Es por excelencia un sistema adaptable y modular para que se puedan cubrir todas las necesidades de los sistemas de gestión.

ISOTools es un software de gestión que nos brinda una respuesta a las necesidades reales de nuestra empresa y organismos que se encuentren comprometidos con la mejora continua y además de la excelencia a rentabilidad en un corto plazo sus sistemas de gestión permitiéndoles hacer accesibles, ágiles y también medibles, para que así se puedan adaptarse a las necesidades específicas que solicite el cliente.

Es también una herramienta que ayudar a mejorar la comunicación, la colaboración y la compartición. Con una base que pueda gestionar los documentos y la comunicación interna,



el usuario de ISOTools deberá de tener los módulos básicos para que se pueda realizar su funcionamiento.

Se compone esencialmente de varios módulos organizados en 3 áreas:

- ✓ Módulos Base.
- ✓ Sistemas Normalizados.
- ✓ Modelos de Excelencia.

#### **1.3.7.3. Microsoft Excel.**

El Microsoft Excel es un software que maneja hojas de cálculo. Este programa este desarrollo y también distribuido por Microsoft y es normalmente utilizado en tareas de índole financiero y contables.

Excel es un programa que maneja hojas de cálculo de Microsoft office system, que nos permite crear y aplicar formatos a los libros los cuales son un conjunto de hojas de cálculo, para así poder analizar los datos y tomar decisiones para el bien de los negocios. Concretamente se puede usar para realizar seguimiento de datos, crear modelos para poder analizar datos, poder escribir fórmulas para que se puedan realizar cálculos con dichos datos, que se puedan hacer dinámicos los datos de diversas maneras y poder presentarlos con una gran variedad de gráficos con aspectos profesionales.

Los escenarios que son más frecuentes en el uso del Excel se incluyen:

Contabilidad. Se pueden usar de manera muy eficaz las características de cálculo de Excel en diversos informes contables y además de informes financieros por ejemplo los estados de flujo efectivo, los balances de ingresos o los estados de resultados.

La definición o presupuestos ya sea por sus necesidades puede ser personales o empresariales, se pueden poder crear cualquier tipo de presupuestos en Excel por ejemplo los planes de

presupuestos de marketing, los presupuestos para los eventos o los presupuestos de los jubilados.

La facturación y ventas. Esta herramienta también es útil para poder administrar los datos de ventas y facturaciones y dentro de este se pueden crear fácilmente los diversos formularios que se necesitan por ejemplo las facturas de ventas, albaranes y órdenes de compra.

Informes de Excel. Se pueden poder crear diversos tipos de informes para poder ilustrar resúmenes o análisis de los datos por ejemplo informes que miden los rendimientos de proyectos, que también nos muestren las variaciones entre los resultados que son reales y los del proyecto, o que ya se puedan usar para así poder pronosticar datos.

Planeación. Este software es una gran herramienta para que se puedan crear planes profesionales u organizadores útiles por ejemplo los planes de fines de semana de clases, los planes de estudio de marketing, los planes de impuestos de cada fin de año o poder organizarlos para ayudar con la planificación de las comidas semanales, fiestas o vacaciones.

Seguimiento. Esta herramienta la podemos usar para realizar seguimientos de los datos como los de planilla de horas o en una lista por ejemplo las planillas de horas para hacerle seguimiento del trabajo o las listas de inventarios con las que se pueden realizar un seguimiento al inventario.

Uso de los calendarios. Gracias a que se puede usar en el área de trabajo con cuadrículas, esta herramienta se presta para que se puedan crear cualquier tipo de calendarios como por ejemplo los calendarios académicos para realizar seguimientos de algunas de las actividades durante el año escolar o de otra forma calendarios del año fiscal para realizar seguimiento a los eventos empresariales e hitos.

#### **1.3.8. Gestión de Indicadores.**

Se sabe cómo la gestión de los indicadores es todo aquel dato que nos dé un reflejo de cuáles fueron las consecuencias de las acciones

que han tomado en el pasado dentro del marco de la organización. La idea primordial es que estos indicadores cimienten sus bases para que se puedan tomar acciones en el presente y también en el futuro.

Es de suma importancia que la gestión de los indicadores nos refleje los datos veraces y fiables, ya que, siendo el análisis de la situación, de alguna otra manera, no halla una interpretación complicada.

Lo que nos permite que un indicador de gestión sea determinante para un proyecto o para una organización están siendo exitosos o si realmente están cumpliendo con los objetivos. El líder de la empresa u organización es quien por defecto suele establecer cuáles serán los indicadores de gestión que serán utilizados de manera frecuente para que se pueda evaluar el desempeño y los resultados.

#### **Gestión de los indicadores.**

Los medios, los instrumentos o los mecanismos que sirvan para evaluar hasta qué punto o en qué medida se estarían logrando los objetivos estratégicos.

Estos representan una unidad de medida gerencial que nos puedan permitir evaluar cómo ha sido el desempeño de la organización frente a las metas, objetivos y responsabilidades que se tengan con los grupos de referencia.

Se produce la información para que se pueda analizar el desempeño de cualquiera de las áreas de la empresa y además también verificar si se está cumpliendo con los objetivos.

Se detectan y además prevén las desviaciones en el logro de los objetivos.

El análisis que se realiza a los indicadores nos conlleva a que se generen alertas sobre las acciones no pierdan su dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente bien alineada con su plan.

#### **Atributos de los indicadores y los tipos de indicadores.**

Cada uno de los indicadores o medidores deben de satisfacer los siguientes criterios o atributos:

- a) El medidor o indicador debe ser medible. Ello significa que su característica descrita debe poder ser cuantificable en términos que sean del grado o de la frecuencia de la cantidad.
- b) Entendible. Este medidor o indicador tiene que poder ser reconocido muy rápidamente
- c) Controlable. El medidor o indicador debe de poder ser controlable dentro de la estructura de la empresa.
- d) Tipos de indicadores.

Dentro del contexto de la orientación hacia los procesos, un indicador o un medidor puede llegar a ser un proceso o un resultado. En el primero de los casos, se pretende que está sucediendo con las actividades y en segundo caso que se quiere poder medir las salidas de los procesos.

También podemos clasificar los indicadores de eficacia o de eficiencia. El primero indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Además, indica si se hicieron las cosas que realmente se debían de hacer, los aspectos correctos de los procesos. Aquellos indicadores de eficacia se enfocan en el que se debería hacer, por este motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es muy fundamental darlo a conocer y poder así definir operativamente los requisitos del cliente hacia el proceso para poder comparar lo que entrega el proceso contra lo que se espera. De lo contrario, se podría estar generando una gran eficacia en los aspectos no relevantes para nuestros clientes.

Los indicadores de eficacia se pueden medir en el nivel de su ejecución del proceso, se concentran en el “Como” se realizaron las cosas y se pueden medir el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen mucho que ver con la parte de la productividad.

#### Categorías de los indicadores

En este punto hay que saber diferencias entre los indicadores de cumplimiento, los de evaluación, los de eficacia y los de gestión. Como un solo ejemplo vale mucho más que mil palabras este se

debería de realizar teniendo en cuenta los indicadores que se podrían encontrar en la gestión de un pedido.

- a) Los indicadores de cumplimiento, Estos tienen su base en que el cumplimiento tiene que estar relacionado con la conclusión de alguna actividad. Los indicadores de cumplimiento están netamente relacionados con las razones que nos pueden indicar el grado o nivel de consecución de las tareas y/o trabajos realizados por ejemplo el cumplimiento del programa de los pedidos.
- b) Los indicadores de evaluación, las evaluaciones tienen que verse con el rendimiento que se está obteniendo de alguna actividad, tarea o proceso. Los indicadores de evaluación están netamente relacionados con algunas de las razones y/o métodos que pueden ayudar a identificar cuáles son nuestras fortalezas, nuestras debilidades y nuestras oportunidades de mejora por ejemplo la evaluación del proceso de gestión de pedidos.
- c) Los indicadores de eficiencia, en este punto se tiene que tener en cuenta que la eficiencia tiene mucho que ver con la actitud y las capacidades para que se puedan llevar acabo ciertos trabajos o tareas utilizando el mínimo de los recursos. Estos indicadores de dominados indicadores de eficiencia están netamente relacionados con las razones que nos puedan indicar los recursos invertidos en la consecuencia de las tareas o trabajos realizados, por ejemplo, tenemos el tiempo de fabricación de un producto, la razón de las piezas por hora, la rotación de los inventarios entre otros.
- d) Los indicadores de eficacia, aquí en este indicador se tiene que analizar cómo se podría hacer efectivo un intento o un propósito. Estos indicadores de eficacia se encuentran relacionados con las razones que nos permitan indicar cuál es la capacidad o acierto en la obtención de las tareas y/o trabajos como por ejemplo el grado o nivel de satisfacción de los clientes que estén con relación a los pedidos.

- e) Los indicadores de gestión, aquí se tiene que tener en cuenta que la gestión está directamente relacionada con administrar y/o poder establecer acciones concretas para que se pueden hacer realidad las actividades y/o trabajos que se encuentren programados y planificados. Estos indicadores de gestión se encuentran relacionados con las razones que permiten de cierta forma administrar realmente un proceso como por ejemplo la administración y/o gestión de los almacenes de los productos en los procesos de fabricación y de los cuellos de botella.

#### **1.3.9. Administración de los proyectos aprendizaje – servicio.**

Existen 5 fases para administrar los proyectos aprendizaje – servicio las cuales son:

**El inicio.** Cuando se inicia un proyecto nosotros tenemos que tener en cuenta algunos aspectos los cuales serían el reconocimiento de que el proyecto pueda llevarse a cabo, poder determinar lo que el proyecto desea lograr, poder definir la meta global del proyecto, poder definir cuáles son las expectativas generales que tienen los clientes de la administración o de los interesados, poder precisar cuál será el alcance general del proyecto y además seleccionar quienes serán los miembros del equipo.

**Planeación.** Aquí tenemos que considerar lo siguiente; definir el listado de las tareas y actividades que nos llevaran a lograr las metas del proyecto, contar con una secuencia de actividades, realizar la calendarización incluyendo el presupuesto y conseguir que dicho plan pueda ser aprobado por los terceros apropiados.

**Ejecución.** Es este proceso se tiene que considerar ciertos criterios que nos permitirán realizar una correcta ejecución del mismo, aquí se tiene que considerar lo siguiente, las reuniones con los demás miembros del equipo en este caso docentes y alumnos, deber contactarse con los terceros involucrados en este caso con los beneficiarios, poder resolver los conflictos o problemas que se creen

y asegurar los recursos necesarios como pueden ser el dinero, el personal, los equipos y el tiempo.

**Control.** En esta etapa del control tenemos que tener en cuenta los siguientes aspectos como son emprender las acciones correctivas, evaluar los cambios presentados al proyecto, cambiar la calendarización del proyecto, adaptar los niveles de curso, poder cambiar la calendarización del mismo, poder adaptar los niveles de recurso, realizar cambios en el alcance del proyecto y por ultimo regresar a la etapa de planeación para realizar ajustes.

**Conclusiones.** Para concluir dentro de esta etapa se necesita considerar reconocer los logros y resultados alcanzados, tener en cuenta el cierre de las operaciones y dispersión del equipo de proyecto, el aprendizaje generado de las experiencias del proyecto, realizar las revisiones de los procesos y resultados y como último redactar el informe final.

#### **1.4. Formulación al problema.**

¿De qué manera se podrían optimizar los indicadores para lograr administrar los proyectos de Aprendizaje – Servicio en la Universidad Cesar Vallejo – Chiclayo?

#### **1.5. Justificación del estudio.**

- a) **Pertinencia.** Se desea incrementar el porcentaje de eficiencia del área de responsabilidad social universitaria y así cumplir con las metas establecidas hacia el área, generando beneficio social y aprendizajes en los alumnos de las diferentes carreras profesionales lo cual a su vez será un indicador clave para saber si se está realizado un aprendizaje – servicio de calidad.
- b) **Implicancias prácticas.** Se desea mejorar la gestión de indicadores hacia la administración de los proyectos Aprendizaje – Servicio y de esa manera contar con indicadores dinámicos que ayuden a visualizar el estado actual del área tanto en eficacia, satisfacción y participación, indicadores primordiales para el área de Responsabilidad Social

Universitaria para cumplir con las metas que se establecen en plan estratégico del área.

- c) **Relevancia Social.** Se quiere poder contar con proyectos de Aprendizaje - Servicio eficientes para mejorar la calidad de vida de la población beneficiaria con la cual se trabajarán los proyectos APS, de esta manera también generar en el estudiante un crecimiento de valor social y valor científico y así generar nuevos conocimientos a raíz del servicio brindado, además después de realizar el servicio se espera que los estudiantes puedan generar otro tipo de proyectos como son los proyectos de investigación teniendo en cuenta que ahora ya tienen una experiencia vivencial sobre un problema en un lugar determinado.

#### **1.5.1. Hipótesis**

Si se diseña un modelo que optimice la gestión de los indicadores con Balance ScoreCard entonces se logrará administrar los proyectos Aprendizaje – Servicio en la Universidad Cesar Vallejo – Chiclayo.

#### **1.6. Objetivos.**

##### **1.6.1. General:**

Diseñar un modelo para gestionar los indicadores con BSC que administran los proyectos de Aprendizaje – Servicio en la Universidad Cesar Vallejo – Chiclayo.

##### **1.6.2. Específicos:**

- a) Analizar la estructura de los proyectos de Aprendizaje - Servicio en la Universidad Cesar Vallejo – Chiclayo.
- b) Plantear un modelo de gestión de indicadores para los proyectos de Aprendizaje - Servicio.
- c) Diseñar un tablero de comando para socializar la administración de los proyectos Aprendizaje – Servicio.
- d) Aplicar herramientas informáticas en software pre – diseñado para visualizar el modelo BSC.



- e) Evaluar el costo social de su implementación dentro del sistema de la Universidad Cesar Vallejo.

## **II. METODO.**

### **2.1. Diseño de la investigación.**

No experimental – Transversal.

Es no experimental ya que no se manipular las variables, además no se puede cambiar o modificar los procedimientos de los proyectos aprendizajes – servicio, lo que se ara es observar y analizar los proyectos con los que se cuenta el área de Responsabilidad Social universitaria, además será Transversal por que se realizará recolección de datos en un solo momento determinado.

### **2.2. Variables, Operacionalización.**

#### **2.2.1. Identificación de variables.**

- a) Variable independiente: Gestión de indicadores.

Variable dependiente: Proyectos aprendizaje – servicio

### 2.2.2. Operacionalización de variables.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Escala de medición
Gestión de indicadores	<p>Según Rentería y Companys se sabe cómo la gestión de los indicadores es todo aquel dato que nos dé un reflejo de cuáles fueron las consecuencias de las acciones que han tomado en el pasado dentro del marco de la organización. La idea primordial es que estos indicadores cimienten sus bases para que se puedan tomar acciones en el presente y también en el futuro.</p> <p>Es de suma importancia que la gestión de los indicadores nos refleje los datos veraces y fiables, ya que, siendo el análisis de la situación, de alguna otra manera, no halla una interpretación complicada.</p> <p>Lo que nos permite que un indicador de gestión sea determinante para un proyecto o para una organización están siendo exitosos o si realmente están cumpliendo con los objetivos. El líder de la empresa u organización es quien por defecto suele establecer cuáles serán los indicadores de gestión que serán utilizados de manera frecuente para que se pueda evaluar el desempeño y los resultados.</p>	Para gestionar los indicadores del área de responsabilidad social universitaria se medirá el impacto social que generan los diferentes proyectos ejecutados, la reducción de tiempos al momento de durante el desarrollo y monitoreo de los proyectos, y la eficacia dentro del área con respecto al número de proyecto que se lograran ejecutar.	➤ Impacto Social.	Variables de intervalo.
			➤ Reducción de tiempo.	
			➤ Eficacia.	

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	Formula	Escala de medición
Proyectos aprendizaje - servicio	<p>Según Andrew Furco y María Nieves Tapia:</p> <p>El inicio. Cuando se inicia un proyecto nosotros tenemos que tener en cuenta algunos aspectos los cuales sería el reconocimiento de que el proyecto pueda llevarse a cabo, poder determinar lo que el proyecto desea lograr, poder definir la meta global del proyecto.</p> <p>Planeación. Aquí tenemos que considerar lo siguiente; definir el listado de las tareas y actividades que nos lleven a lograr las metas del proyecto, contar con una secuencia de actividades.</p> <p>Ejecución. Es este proceso se tiene que considerar ciertos criterios que nos permitirán realizar una correcta ejecución del mismo, aquí se tiene que considerar lo siguiente, las reuniones con los demás miembros del equipo en este caso docentes y alumnos, deber contactarse con los terceros involucrados en este caso con los beneficiarios.</p> <p>Control. En esta etapa del control tenemos que tener en cuenta los siguientes aspectos como son emprender las acciones correctivas, evaluar los cambios presentados al proyecto, cambiar la calendarización del proyecto, adaptar los niveles de curso, poder cambiar la calendarización del mismo.</p> <p>Conclusiones. Para concluir dentro de esta etapa se necesita considerar reconocer los logros y resultados alcanzados, tener en cuenta el cierre de las operaciones y dispersión del equipo de proyecto, el aprendizaje generado de las experiencias del proyecto.</p>	Los proyectos aprendizaje servicio se medirán en función de la satisfacción generada a través de los beneficiarios, el total de población real beneficiada con el proyecto para verificar si se cumple con la expectativa planteada y por último se medirá la participación un factor muy importante, se medirá en función del número de alumnos que participan en un determinado tiempo considerando el total de alumnos.	➤ Porcentaje de Satisfacción	$S = \frac{SA}{TB} \times 100$ <p>S = Satisfacción. SA = Satisfechos TB = Total de beneficiarios</p>	Variables de intervalo.
			➤ Población beneficiada	$PB = \frac{BA}{TB}$ <p>PB = Población beneficiaria. BA = Beneficiarios asistentes. TB = Total de beneficiarios.</p>	
			➤ Participación del estudiante	$P = \frac{NP}{TP}$ <p>P = Participación. NP = N° de participantes. TP = Total de participantes.</p>	

## 2.3. Población y muestra

### 2.3.1. Población.

Los proyectos aprendizaje – servicio son todos aquellos que se ejecutan a través de las escuelas profesionales de la Universidad Cesa Vallejo, el área de responsabilidad social universitaria gestiona 12 macro – proyectos de los cuales se generan 60 micro – proyectos con la participación de los alumnos y docentes de los cursos ejes de las carreras profesionales de los diferentes ciclos académicos y escuelas profesionales, además se considerara a las poblaciones beneficiarias de las distintas zonas en las que los proyectos aprendizaje – servicio intervienen, con ello se estarían abarcando en su totalidad a los que intervienen en todos los procesos de ejecución, lo que se tomara en cuenta para la población son los macro – proyectos ya que dentro de ellos se genera todo los demás.

Elemento y sub elementos	Total
a. Proyectos	12 proyectos macro y de ellos se generan 60 micro proyectos.
a.1. Beneficiarios	40 beneficiarios * 60 Micro proyectos = 2400 beneficiarios totales.
a.2. Docentes participantes	1 docente * 60 micro proyectos = 60 docentes participantes.
a.3. Alumnos participantes	25 alumnos * 60 micro proyectos = 1500 alumnos participantes
<b>TOTAL</b>	<b>3960 involucrados</b>

### 2.3.2. La muestra.

Mu

est

reo

est

rati

fica

do

	Ni	Pi	Qi	PiQi	NiPiQi	Wi	ni
Participantes	1500	41.67%	58.33%	0.243061	364.592	0.379	130
Docentes	60	41.67%	58.33%	0.243061	14.584	0.015	5
Beneficiarios	2400	41.67%	58.33%	0.243061	583.347	0.606	207
Total	3960				962.521996		342
$n = \frac{\sum_{i=1}^I N_i P_i Q_i}{NE + \frac{1}{N} \sum_{i=1}^I N_i P_i Q_i}$							
					962.5219956	=	341.257547
					2.57745379	+	0.24306111
$E = \frac{d^2}{Z_{1-\alpha/2}^2}$							
60 micro proyectos que deberían ejecutarse pero se sabe que solo 25 se encuentran ejecutando, representando un 41.67% de ejecución							

Fuente: Elaboración Propia

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

### 2.4.1. Técnicas.

En este punto la técnica que usare son las encuestas para que se pueda medir cual es nivel de satisfacción de los beneficiarios de las diferentes comunidades en las que se ejecutan los diferentes proyectos aprendizaje – servicio para determinar el nivel de impacto social generado a través de los proyectos y cuan satisfechos se encuentran los beneficiarios.

### 2.4.2. Instrumentos.

Los instrumentos usados para la recolección de datos serán los diferentes formatos normados y usados por el área de responsabilidad social universitaria como son las encuestas de satisfacción, encuesta de conocimiento, formato de beneficiarios, formato de participantes, matriz de consistencia.

#### 2.4.3. Validación y confiabilidad del instrumento.

Se usará para la investigación el criterio o análisis de jueces o expertos además del alfa de Cronbach pudiendo calcular así los que serán nuestros coeficientes de confiabilidad los cuales serán medidos en la escala de “0” cero a “1” uno donde el valor 0 nos representa una confiabilidad nula y la unidad mayor confiabilidad.

#### 2.5. Métodos de Análisis de Datos.

Se optará por utilizar el método Inductivo – Deductivo. Según Bernal, 2016 nos dice que para este método hay que basarlo en la lógica además de relacionar el estudio con los hechos particulares, en donde lo deductivo se refiere de lo que es general a los que es particular e inductivo inicia en lo particular hacia lo general.

##### Alfa de Cronbach

##### Scale: ALL VARIABLES

###### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	342	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	342	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

###### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,791	5

Fuente: SPSS – Elaboración propia

#### 2.6. Aspectos Éticos.

Esta investigación presente considerara el debido respeto que debe considerar hacia la propiedad intelectual de otros, las convicciones morales, religiosas y políticas, el debido respeto por nuestra biodiversidad y nuestro medio ambiente, además también se pretende proteger las identidades de los individuos que estén participando en esta investigación, la honestidad, etc.

### III. RESULTADOS.

En la presente investigación se muestran los resultados obtenidos de los instrumentos “Encuestas” que se aplicaron a los beneficiarios, los

docentes y estudiantes que se encuentran inmersos en los distintos procesos de los proyectos aprendizaje – servicio.

### 3.1. Gestión de indicadores.

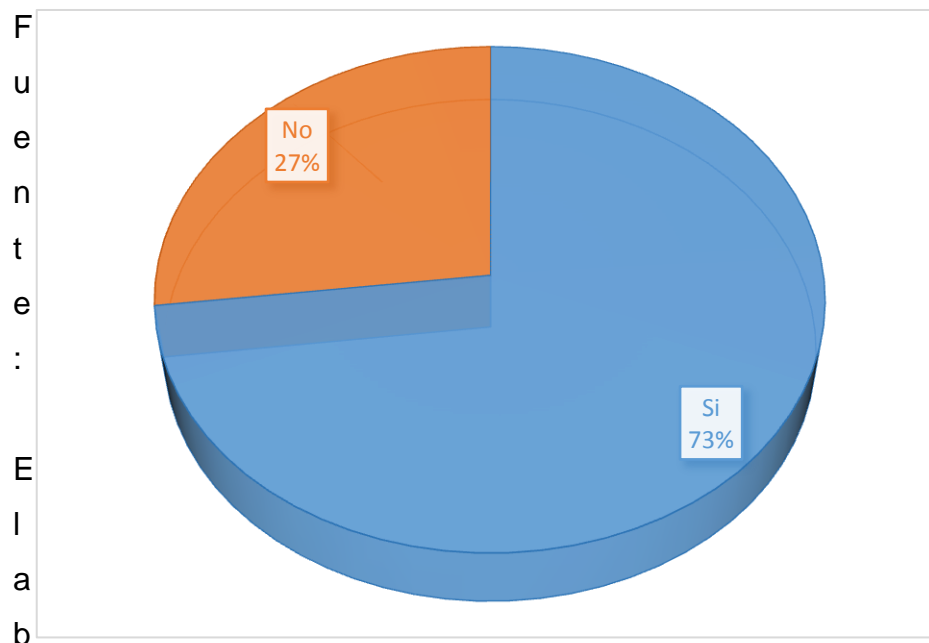
#### 3.1.1. Impacto Social.

**Tabla 01: Información brindada.**

Unidad de medida	Información brindada	
	Si	No
Unidad	250	92

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico 01: Información brindada.**



Elaboración Propia.

#### Interpretación

Durante la fase de ejecución de los proyectos aprendizaje – servicio los estudiantes en este caso denominados “participantes” remiten

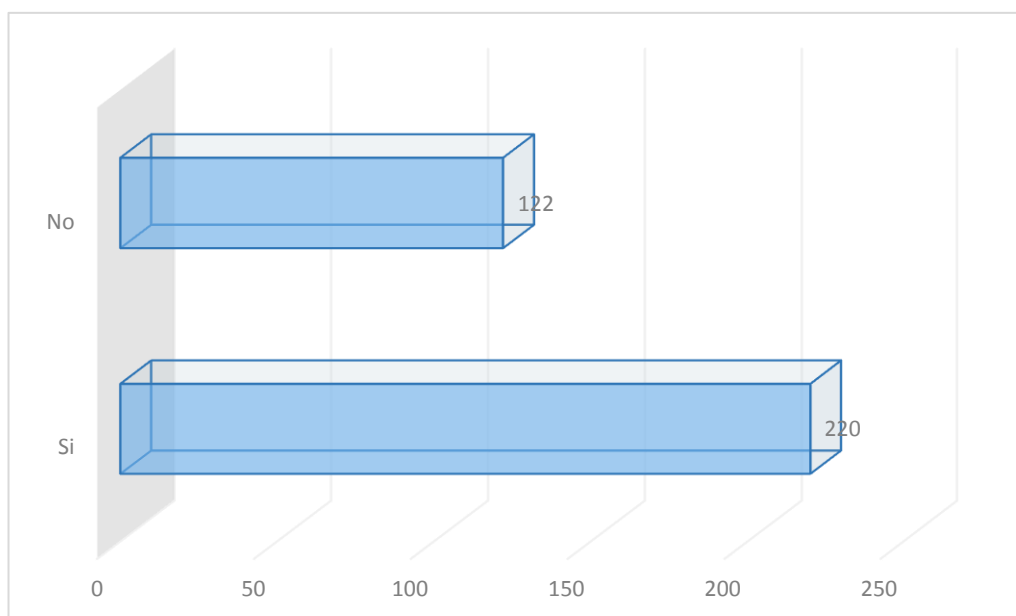
información a los pobladores en este caso denominados “Beneficiarios”, la información dada es sobre alguna problemática actual de esa comunidad o sino bien como mejora a su calidad de vida, para la obtención de los resultados de esta primera pregunta la cual se generó del indicador gestión de indicadores se logró obtener estos resultados, la información brindada por los estudiantes, beneficiarios y docentes durante el proceso de ejecución del proyecto aprendizaje – servicio el 73% es decir 250 de ellos respondieron que si considera relevante esta información que es brindada por los participantes y por otra parte el 27% es decir 42 de ellos respondieron que no considera relevante esta información que es brinda, esto nos quiere decir que el impacto social que se está generando a través de los proyectos APS si es bien recibido en las distintas comunidades, cabe resaltar que en esta pregunta solo se contaban con 2 alternativas para responder las cuales son “Si” y “No”.

**Tabla 02: Servicio brindado**

Unidad de medida	Servicio brindado	
	Si	No
Unidad	220	122

Fuente: Elaboración Propia.

**Grafico 02: Servicio brindado**





Fuente: Elaboración Propia.

### Interpretación

Durante la fase de ejecución de los proyectos APS no solo se brinda información sino que se genere un servicio para los beneficiarios por parte de los participantes, este servicio puede ser por ejemplo de asesoría como legal, empresarial, calidad educativa y calidad alimenticia entre otros que de cierta manera apoya o instruye para la solución de los problemas tanto personales, de convivencia o empresariales este servicio tiene una duración semestral con número de sesiones establecidas y dirigida a la población en general, dicha pregunta trata de medir cual es el porcentaje de la población que si logra solucionar problemas con este servicio brindado además que esta pregunta nos resulta del indicador impacto social y al igual que la primera pregunta solo cuenta con 2 alternativas las cuales son “Si” y “No” entonces se encuestaron a 3960 involucrados del proyecto APS de lo cual se obtuvo los siguientes resultados, el 64.33% o 220 consideran que con el servicio brindado si han logrado solucionar algunos problemas en su vida cotidiana por otra parte el 35.67 o 122 beneficiarios de los proyectos consideran que no ha logrado solucionar ningún problema con el servicio que le han brindado.

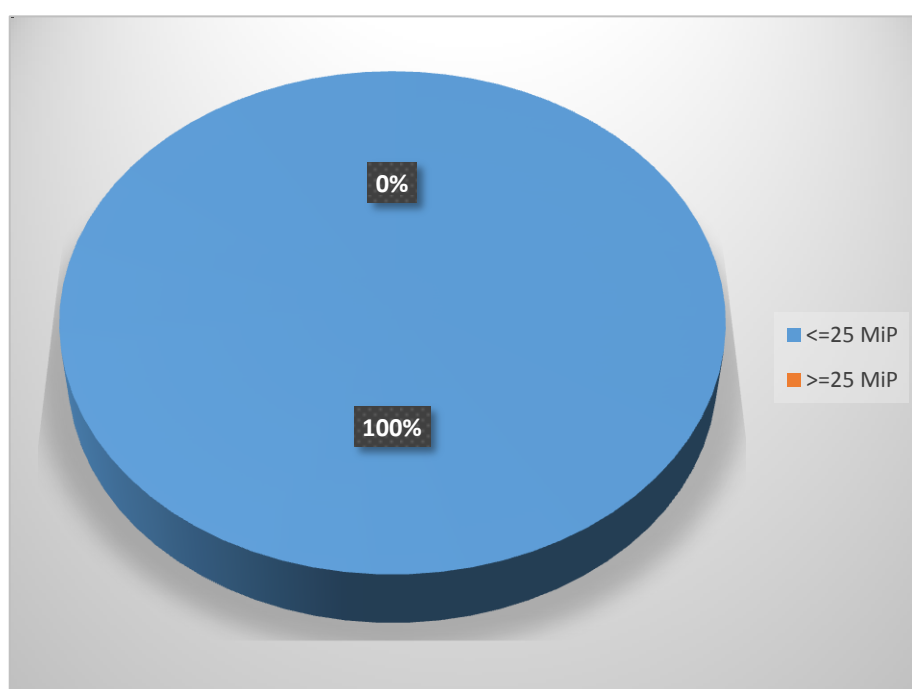
#### 3.1.2. Eficacia.

**Tabla 03: Porcentaje de ejecución de proyectos**

Unidad de medida	Porcentaje de ejecución de proyectos	
	<=25 MiP	>=25 MiP
Porcentaje	100%	0

Fuente: Elaboración Propia.

**Grafico 03: Porcentaje de ejecución de proyectos**



Fuente: Elaboración Propia.

### **Interpretación**

El área de responsabilidad social universitaria de encarga de monitorear los proyectos APS los cuales están contemplados en 12 macro proyectos de las distintas escuelas profesionales, de estos 12 macro proyectos se desprenden 5 micro proyectos por cada uno dándonos un total de 60 micro proyectos que representan el 100% del total de proyectos APS, lo ideal es que el 100% se encuentren ejecutándose pero al encuestar a los administrativos obtuvimos estos resultados, el 100% de los encuestados respondieron que actualmente solo se ejecutan aproximadamente el 25 micro proyectos del total de micro proyectos que se deberían de estar ejecutando actualmente por las escuelas profesionales siendo lo motivos muy diversión para las distintas escuelas no los ejecuten, este porcentaje de ejecución afecta a ambas partes tanto a las escuelas profesionales como al área de responsabilidad social universitaria, teniendo en cuenta que el área de RSU resulta ser la más afectada por que es la encargada de monitorear estas ejecuciones de los proyectos APS esta pregunta responde a como

se encuentra actualmente nuestro indicador de Eficacia del área de responsabilidad social universitaria.

### 3.2. Proyectos aprendizaje – servicio.

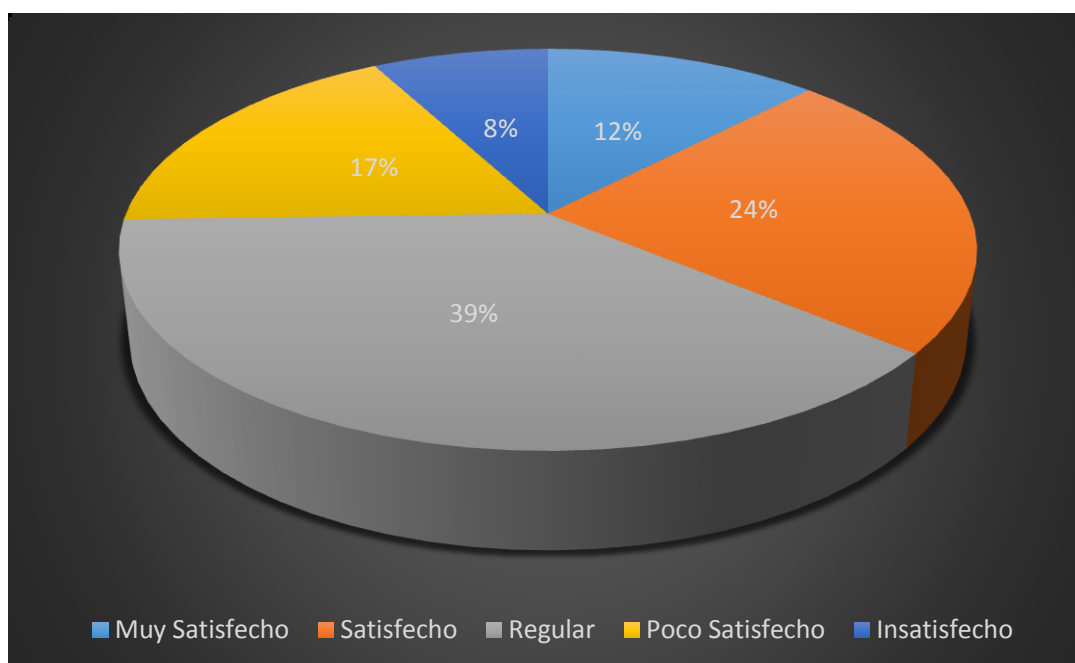
#### 3.2.1. Satisfacción.

**Tabla 04: Satisfacción con los beneficios.**

Satisfacción con los beneficios	Muy Satisfecho	Satisfecho	Regular	Poco Satisfecho	Insatisfecho	Unidad de medida
	42	81	132	60	27	Unidad

Fuente: Elaboración Propia.

**Grafico 04: Satisfacción con los beneficios.**



Fuente: Elaboración Propia.

#### Interpretación

En los proyectos de aprendizaje servicio es muy importante saber cuál es nivel de satisfacción que generan ya que cabe recalcar son proyecto de beneficio social que no generan ningún tipo de retorno de dinero, entonces la satisfacción que se logre alcanzar será un punto clave para determinar si el proyecto es o no es de interés social, además la satisfacción nos ayudara a saber si los resultados

finales y todos el proceso de ejecución fue dado de manera adecuado y ha sabido llegar a los beneficiarios, esta pregunta responde a como está actualmente el indicador de satisfacción, se lograron obtener los siguiente resultados el 12% de los beneficiarios dieron como respuesta que se encuentran muy satisfechos con el proyecto APS, el 24% de los beneficiarios respondieron que están satisfechos, el 39% de los beneficiarios se encuentran regularmente satisfecho obtenidos con respecto a las otras alternativas, esto nos quiere decir que hay algo que mejorar en el proyecto porque están regularmente satisfecho, el 17% dieron como respuesta que se encuentran poco satisfechos y finalmente solo el 1.67% del total de beneficiarios respondieron que se encuentran insatisfechos, cabe mencionar que las alternativas con las que contaban para responder esta preguntan son “Muy Satisfecho”, “Satisfecho”, “Regular satisfecho”, “Poco satisfecho” y “Insatisfecho”

$$S = \frac{42}{342} \times 100$$

$$S = \frac{81}{342} \times 100$$

$$S = \frac{132}{342} \times 100$$

$$S = \frac{60}{42} \times 100$$

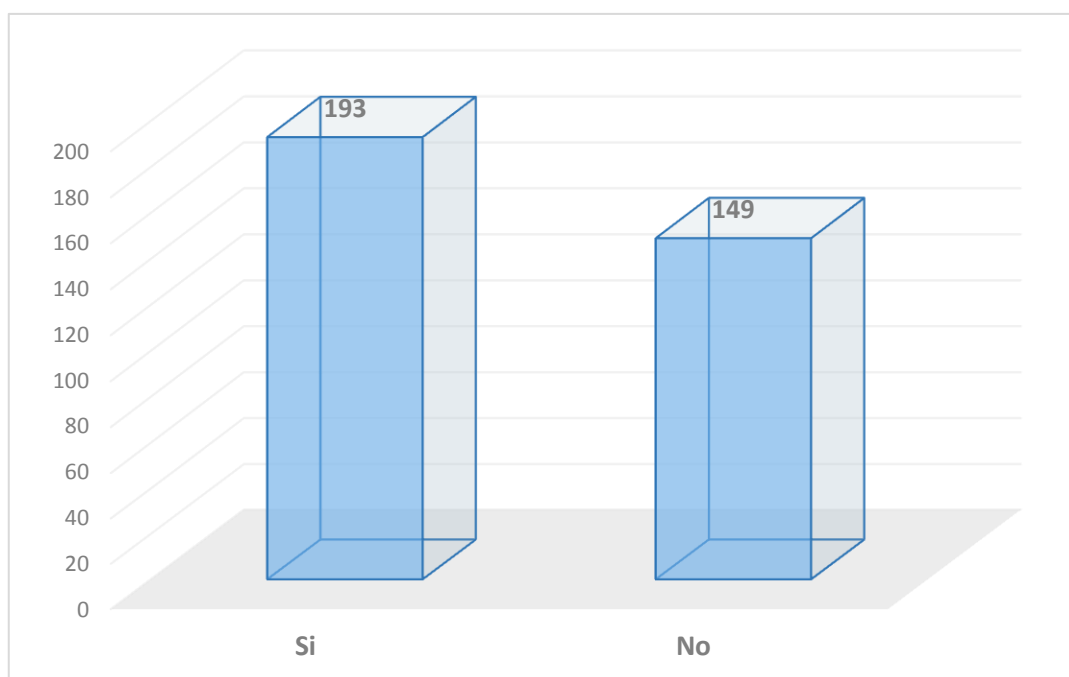
$$S = \frac{27}{42} \times 100$$

**Tabla 05: Relevancia**

	Relevancia	
	Si	No
Unidad de medida		
Unidad	193	149

Fuente: Elaboración Propia.

**Grafico 05: Relevancia**



Fuente: Elaboración Propia.

### **Interpretación**

Con esta pregunta se intenta poder medir cuantos de beneficiarios si consideran relevante y oportuno la intervención de los proyecto aprendizaje – servicio esta pregunta esta solamente dirigida hacia los beneficiarios además esta pregunta nos resulta del indicador Población beneficiaria y se obtuvieron los siguientes resultados el 56.43% de los encuestados respondieron que si consideran relevante y oportuno el servicio que están recibiendo, mientras que por otra parte solo el 43.57% respondieron que no consideran relevante ni oportuno esta participación, lo cual nos indica que si se están cumpliendo en gran parte los objetivos de los proyectos APS cabe resaltar también que las opciones de respuesta que tenían en la pregunta son “Si” y “No”.

$$PB = \frac{193}{342}$$

$$PB = \frac{149}{342}$$

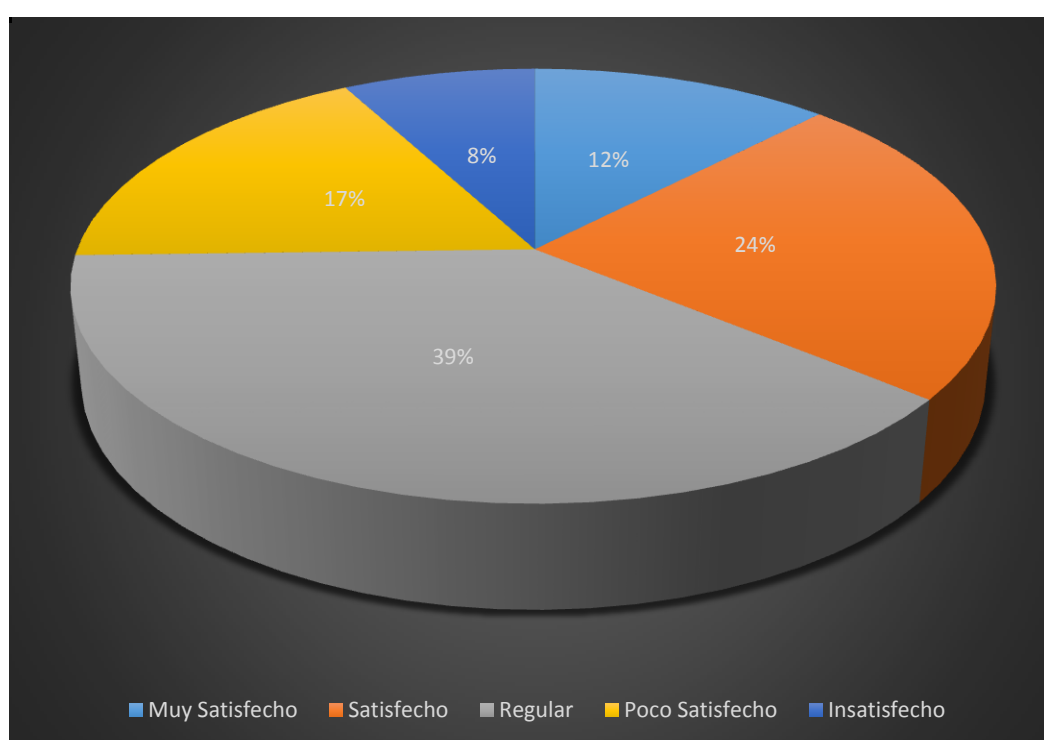
### 3.2.2. Población beneficiaria.

**Tabla 06: Satisfacción de los beneficiarios.**

Satisfacción con los beneficios	Muy Satisfecho	Satisfecho	Regular	Poco Satisfecho	Insatisfecho	Unidad de medida
	42	81	132	60	27	Unidad

Fuente: Elaboración Propia.

**Grafico 06: Satisfacción con los beneficios.**



Fuente: Elaboración Propia.

#### **Interpretación**

En los proyectos de aprendizaje servicio es muy importante saber cuál es nivel de satisfacción que generan ya que cabe recalcar son proyecto de beneficio social que no generan ningún tipo de retorno de dinero, entonces la satisfacción que se logre alcanzar será un punto clave para determinar si el proyecto es o no es de interés social, además la satisfacción nos ayudara a saber si los resultados finales y todos el proceso de ejecución fue dado de manera adecuado y ha sabido llegar a los beneficiarios, esta pregunta

responde a como está actualmente el indicador de satisfacción, se lograron obtener los siguiente resultados solo el 12% de los encuestados dieron como respuesta que se encuentran muy satisfechos con el proyecto APS, el 24% respondieron que están satisfechos, el 39% se encuentran regularmente satisfecho obtenidos con respecto a las otras alternativas, esto nos quiere decir que hay algo que mejorar en el proyecto por casi la mitad esta regularmente satisfecho, el 17% dieron como respuesta que se encuentran poco satisfechos y finalmente solo el 8% del total de beneficiarios respondieron que se encuentran insatisfechos, cabe mencionar que las alternativas con las que contaban para responder esta preguntan son “Muy Satisfecho”, “Satisfecho”, “Regular satisfecho”, “Poco satisfecho” y “Insatisfecho”

$$S = \frac{41}{342} \times 100$$

$$S = \frac{81}{342} \times 100$$

$$S = \frac{132}{342} \times 100$$

$$S = \frac{60}{342} \times 100$$

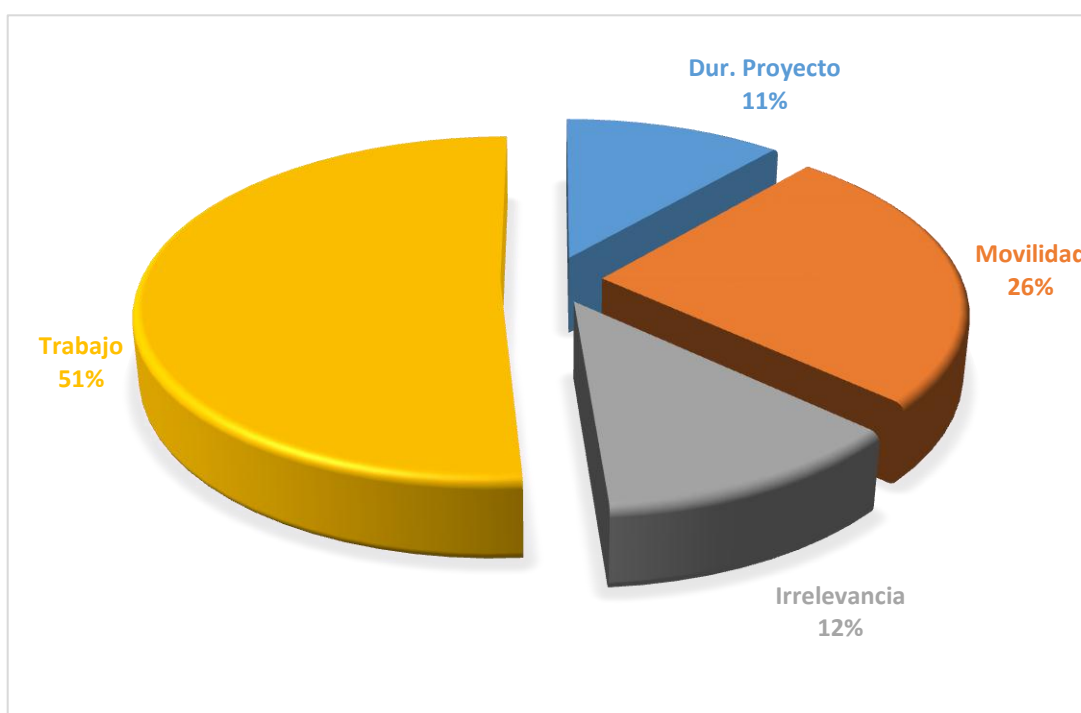
$$S = \frac{27}{342} \times 100$$

**Tabla 07: Impedimentos**

<b>Impedimentos</b>	<b>Dur. Proyecto</b>	<b>Movilidad</b>	<b>Irrelevancia</b>	<b>Trabajo</b>	<b>Unidad de medida</b>
	39	87	41	175	Unidad

Fuente: Elaboración Propia.

**Grafico 07: Impedimentos**



Fuente: Elaboración Propia.

### **Interpretación**

Esta pregunta trata de responder cuales son los impedimentos principales para que los beneficiarios no pueden acudir a la realización del proyecto aprendizaje – servicio con las respuestas obtenida se tratara en alguna medida poder tomar acciones correctiva para que se tenga una mayor asistencia por parte de los beneficiarios esta pregunta busca responder como está actualmente el indicador población beneficiaria y se obtuvieron los siguientes resultados, los impedimentos que tienen los beneficiarios para asistir a la ejecución del proyecto aprendiza – servicio es el trabajo el cual representa un 51% de los encuestados tienen el impedimento laboral ya que el horario en que se ejecuta el proyecto APS interfiere con su horario laboral, seguidamente el segundo impedimento es la movilidad la cual representa un 26% de los encuestados los cuales consideran que no pueden asistir al proyecto APS porque les genera un gasto económico al pagar a una movilidad, mientras que solo el 12 % y 11% de los beneficiarios respectivamente consideran el tema irrelevante y la duración del proyecto.



$$PB = \frac{39}{342}$$

$$PB = \frac{87}{342}$$

$$PB = \frac{41}{342}$$

$$PB = \frac{175}{342}$$

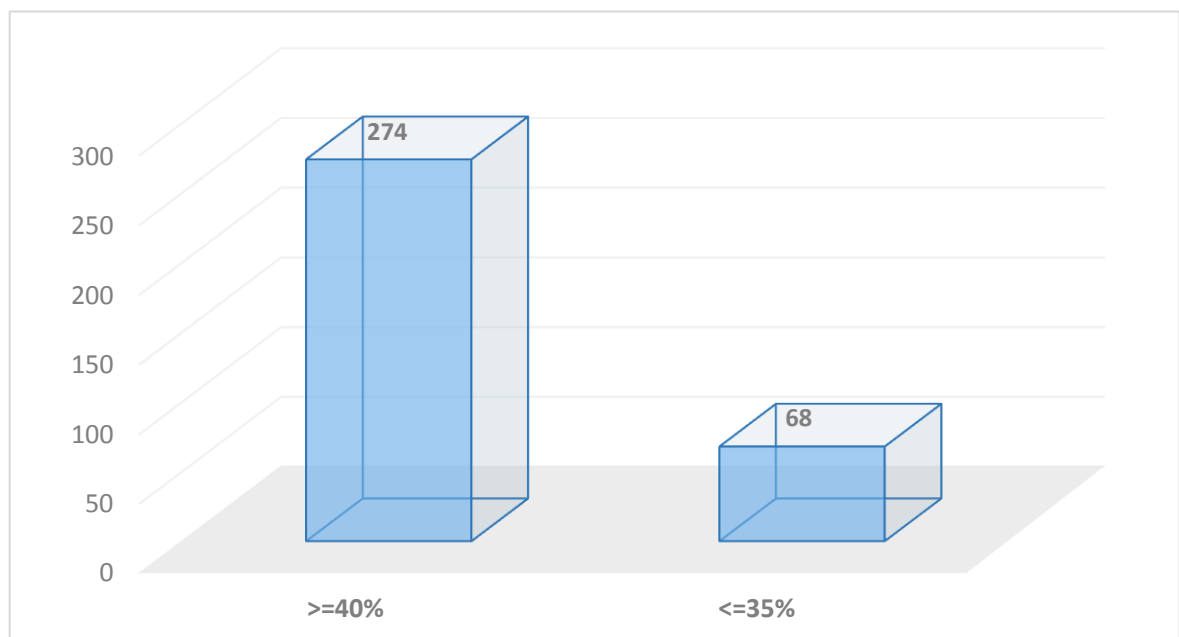
### 3.2.3. Participación del estudiante.

**Tabla 08: Porcentaje de participación.**

	Porcentaje de participación	
Unidad de medida	>= 40%	<= 35%
Porcentaje	80.12%	19.88%

Fuente: Elaboración Propia.

**Grafico 08: Porcentaje de participación**



Fuente: Elaboración Propia.

## Interpretación

Esta pregunta busca responder cual es porcentaje de participación de los proyectos de aprendizaje – servicio, debería de ser ejecutado casi en su totalidad por los estudiantes, docente y beneficiarios, esta pregunta responde a cuál es el porcentaje de participación y la pregunta responde también al indicador participación del alumno, al realizar las encuestas se obtuvieron los siguientes resultados, el 274 de los encuestados respondieron que el porcentaje de participación es mayor o igual al 40% mientras que el 68 de los encuestados respondió que el porcentaje de participación es menos o igual al 35%.

$$P = \frac{274}{342}$$

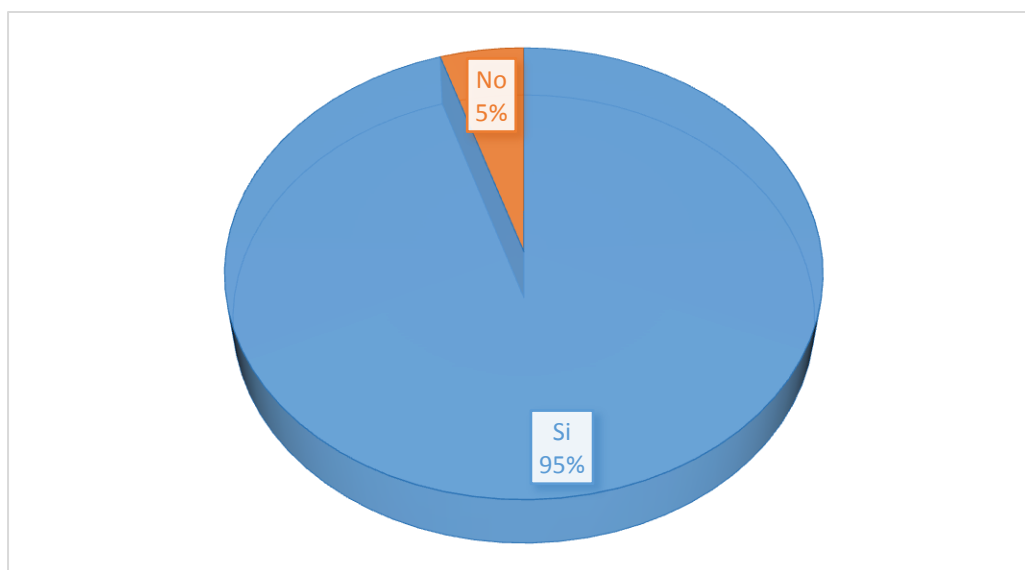
$$P = \frac{68}{342}$$

**Tabla 09: Participación obligatoria.**

Unidad de medida	Participación obligatoria	
	Si	No
Porcentaje	95%	5%

Fuente: Elaboración Propia.

**Grafico 09: Participación obligatoria**



Fuente: Elaboración Propia.

## Interpretación

Esta pregunta es esencial para saber si realmente ejecutan el proyecto por el compromiso social o si no lo hacen solo por aprobar el curso eje al cual está sujeto el proyecto APS, esta pregunta nos dio a conocer que, si es obligatoria la participación en el proyecto APS, ya que al momento de realizar las encuestas el 95.03% de los encuestados marcaron la respuesta que si es obligatoria la participación para el desarrollo del proyecto APS cual se desarrolla el proyecto aprendizaje – servicio.

$$P = \frac{325}{342}$$

$$P = \frac{17}{342}$$

## IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

### **Análisis de la estructura de los proyectos de Aprendizaje - Servicio en la Universidad Cesar Vallejo – Chiclayo.**

En el área de Responsabilidad social universitaria (RSU) es la encargada de gestionar los indicadores para ello según el grafico N° 01 que 83% de la población beneficiaria considera relevante la información que se les brinda por los estudiantes durante el proceso de ejecución del proyecto aprendizaje – servicio (APS) y por ellos se deduce que la participación y desenvolvimiento de los alumnos fue buena ya que a través de sus estrategias llegaron a la población y en contraste el 17% de los beneficiarios opinan que la información brindada a través de la participación de los estudiantes no es relevante, con respecto a grafico N°2 y N° 05 el 75% y 83% de los beneficiarios se encuentra conforme y consideran relevante el servicio brindado ya sea de asesoría jurídica y empresarial, asesoría nutricional y educativa dado a que los temas tratados en el proyecto son basado en la realidad problemática de la Zona en donde se ejecuta el proyecto aprendizaje – servicio por otra parte la cantidad restante la cual representa un 25% y 17% no se siente conforme ni piensa que es relevante el servicio que vienen brindando los

estudiantes y creen que deben de mejorar sus estrategias de aplicación y ser más específicos con los temas a tratar, considerando así en mi opinión que la participación de los estudiantes está siendo beneficiosa tanto para los pobladores de la comunidades donde se intervienen como para los mismo estudiante ya que ponen en práctica sus aprendizajes y los mejoran considerablemente ya que el contacto con el campo hace que aprendan de una manera más eficaz, teniendo en cuenta que según la Dra. Eulalia Pino Loza en su tesis doctoral la dimensión social de la universidad del siglo xxi creación del programa de aprendizaje – servicio en la universidad técnica de ambato nos dice que es bien sabido que a través del aprendizaje – servicio permitirá que desarrollen destrezas académicas, que formen su pensamiento crítico y también el reflexivo, se sensibilicen hacia las necesidades que puedan tener las comunidades, fortalecen el compromiso hacia la sociedad, adquieren actitudes hacia la responsabilidad cívica y la comprensión hacia la reciprocidad donde además de recibir también se da.

### **Modelo de gestión de indicadores para los proyectos de Aprendizaje – Servicio.**

Por otro lado el are de responsabilidad social universitaria tiene como objetivos poder cumplir con el monitoreo de todos los proyectos de aprendizaje servicio pero en el semestre 2016 – I solo se ejecutaron el 65% de los 60 micro proyectos que se deberían de estar ejecutándose, esto lo podemos apreciar en el grafico N°03, según mi punto de visto hay mucho que mejorar en el aspecto de cumplimientos para la ejecución de los proyectos aprendizaje – servicio ya que estos se tienen que tomar en cuenta por que forman parte de la experiencia curricular del alumnos según Julimar José Aray Tabete en su tesis “Establecimiento de indicadores de gestión para el control de procesos administrativos y operacionales de la empresa weatherford división wireline services” dice que ara trabajar con los indicadores, debemos establecer todo un sistema que vaya desde la correcta sujeción del hecho o característica hasta la toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar los procesos llevados a cabo por la empresa y María Nieves Tapia dice

que como bien se sabe el aprendizaje – servicio no es una de las actividades extra – curricular, sino que por el contrario un buen proyecto de aprendizaje – servicio que este bien planificado apunta a que los alumnos puedan de alguno u otra manera aprender más contenidos de índole científico, puedan desarrollar más competencias lingüísticas y comunicacionales, y por lo general aprendan también mucho mejor de lo que se hubiese aprendido de maneras tradicionales.

Haciendo referencia a los gráficos N°04 y N°06 con respecto a la satisfacción de los beneficiarios se aprecia que el 31.67% y el 41.67% se encuentran muy satisfechos y satisfechos respectivamente ellos apunta a que pesar que los beneficiarios si consideran relevante y oportuna la información el servicio actualmente solo la mayoría se encuentra o muy satisfecho o satisfecho por ellos los proyectos aprendizaje servicio se deberían de mejorar o deberían tener un mejor proceso de monitoreo, ya que en los monitoreos se puede ir verificando que tan significativa son los avances y así poder ir brindado pauta o mejoras al proyecto para que a su término sea un proyecto aprendizaje – servicio de calidad, teniendo en cuenta ahora que Cruz del C. Rodríguez dice hay que recalcar en este aspecto que no todo el tiempo la intencionalidad altruista alcanzara para la generación de algunas soluciones eficaces a un problema comunitario.

### **Diseño del tablero de comando para socializar la administración de los proyectos Aprendizaje – Servicio.**

Muy a menudo esto no será bastante para lograr emparejar correctamente cual será la demanda que se pretenderá atender, en este punto también se ha tenido en cuenta cuales son los impedimentos para que los beneficiarios no asistan a la ejecución del proyecto aprendizaje – servicio como se aprecia en el grafico N° 07, el 9% considera que la duración del proyecto es muy extensa y por eso deja de asistir a las sesiones programadas, el 23.33% de los beneficiarios considera que es por un tema de movilidad debido que el proyecto solo se ejecuta en lugar específico y es brindado para todo la población que se encuentre

alrededor, el 6.67% no asiste por considera que el proyecto aprendizaje – servicio es completamente irrelevante en su comunidad y cree que debería de ser otro el proyecto que se ejecute y finalizando el 55% el mayor de todos es el trabajo el impedimento con mayor incidencia ya que los beneficiación manifiestan que la hora en la que ha sido programada el proyecto APS se encuentra en su horario de trabajo y por ello optan por faltar al proyecto y seguir en sus labores de trabajo, teniendo en cuenta los datos anteriores se considera aplicar una Cuadro de mando integral ya que llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica la estrategia y obtener una retroalimentación sobre el área, según Roman Belotserkovskiy en su tesis “Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica Balanced ScoreCard” Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el Cuadro de Mando Integral se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información. El proceso de crear un "Balanced ScoreCard" incluye la determinación de Objetivos que se desean alcanzar, Mediciones o parámetros observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos, Metas, o el valor específico de la medición que queremos alcanzar y finalmente las iniciativas, proyectos o programas que se iniciarán para lograr alcanzar esas metas, la guía o información del cómo se desarrollara se pueden apreciar en el capítulo II “plan de investigación” y el capítulo III “Metodología” del proyecto de tesis.

### **Evaluación del Costo / Beneficio de su implementación dentro del sistema de la Universidad Cesar Vallejo.**

Para finalizar uno de los factores importante para que los proyecto de aprendizaje – servicio es la participación de los estudiantes como se puede apreciar en el grafico N° 08 cuando se les preguntó a docentes y administrativos el 80% de ellos respondieron que solo el 40% de los estudiantes participan en los proyectos de aprendizaje – servicio y el

20% respondió que es solo el 35% la tasa de participación estudiantil, esto nos hace ver claramente que no se está haciendo participar debidamente a los estudiantes teniendo en cuenta que María Nieves Tapia dice que el aprendizaje – servicio es, por esclarecimiento, una acción que realizan los alumnos. Los que deben ser intérpretes de las acciones de servicio a la colectividad deben de ser ellos: si los estudiantes no se apropian del proyecto, si es que no lo sienten como algo propio, muy dificultosamente se logre concretar experiencias de aprendizaje – servicio de calidad, además para finalizar se preguntó si era obligatoria la participación para aprobar el curso eje en el cual se desarrolla los proyecto de aprendizaje servicio y los resultados como se refleja en el grafico N° 09 el 100% de docente y administrativos dijeron que si es obligatorio la participación del alumno, al analizar el costo de implementar el CMI incurre al monto que se expresar en esta investigación y los beneficios que se obtendrán serán solo intangibles ya con se reducirá los tiempos de monitoreo dando como resultado una mejor utilización de los recursos humanos del área por que se tendría que pasar menos tiempo en el campo evaluando la situación o avances de los proyectos APS, además también se podrá saber cuál la situación actual de los avances de los proyectos aprendizaje – servicio para así poder planificar capacitaciones o mejoras en el momento adecuado lo cual se verá reflejado al finalizar cada semestre académico cuando los indicadores de rendimiento se evalúen , hay que tener en cuenta que el área de responsabilidad social universitaria cuenta con un presupuesto el cual está contemplado en su plan operativo anual.

Para comprobar la hipótesis hay q tener en cuenta que el área de responsabilidad social universitaria afirma que con el sistema actual solo el 30% no se logró ejecutar los proyectos APS, pero en las encuestas aplicadas dio como resultado que son 25 micros – proyectos que no se han ejecutado entonces para demostrar la hipótesis se realizara los siguientes cálculos para poder medir la gestión del área de Responsabilidad Social Universitaria:

Datos

n = 60 micro proyectos.  
x = 25 micro proyectos.

$$P = \frac{x}{n} = \frac{25}{60} = 0.41667.$$

Paso 1: Proponer la hipótesis.

$$H_0: P_0 = 0.30$$

$$H_1: P_0 > 0.30$$

Paso 2: Especificar la significancia "α".

$$\alpha = 5\%$$

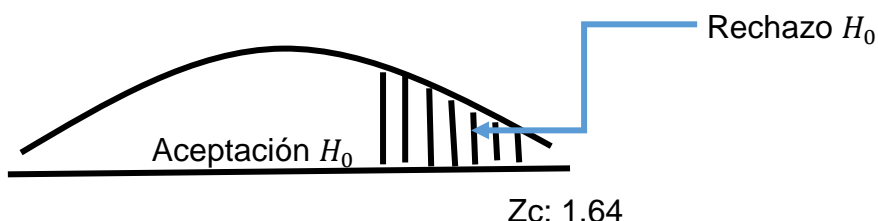
Paso 3: Hallar los valores críticos y de prueba

**Selección del nivel de confianza**  
**Cuadro 07**

Confianza	Significación	Izquierda	Derecha	Ambos lados
90%	10%	Z = - 1.28	Z = 1.28	Z = + - 1.64
95%	5%	Z = - 1.64	<b>Z = 1.64</b>	Z = + - 1.96
99%	1%	Z = - 2.33	Z = 2.33	Z = + - 2.58

$$VC: Z_c = 1.64$$

$$VP: Z_p = \frac{P - P_0}{\sqrt{\left(\frac{P_0 - Q_0}{n}\right)}} \Rightarrow \frac{0.41667 - 0.30}{\sqrt{\left(\frac{0.30 - 0.70}{60}\right)}} = 1.97$$



### Gráfico de aceptación o rechazo de la hipótesis

Decisión: Se rechaza  $H_0$  por qué resultado es 1.97 encontrar así en la zona de rechazo.

Conclusión: Se puede afirmar que con la gestión actual no se han logrado ejecutar más del 30% de los proyectos aprendizaje – servicio.

## V. CONCLUSIONES.

De la investigación presente se concluye lo siguiente:



- a) Se concluye que la estructura de los proyectos aprendizaje – servicio siguen el orden de propuesta, registro, ejecución y difusión de cada uno de los proyectos APS, estos están vinculados al curso eje y a la carrera profesional, además estos proyectos consisten en aprender sirviendo, debido a que son proyectos que necesariamente se ejecutan en las comunidades donde se tratan de solucionar realidades problemáticas actuales a través de la participación activa de los estudiantes en donde ellos tienen un contacto directo con los beneficiarios para que así apliquen ellos sus conocimientos y luego generen conocimientos de investigación con la experiencia vivida en la comunidad.
- b) Se estableció un modelo de gestión de indicadores basado en el Balance ScoreCard teniendo en cuenta que es una herramienta que permite a la empresa o al área enlazar las estrategias con los objetivos claves de desempeño a través de 4 perspectivas fundamentales como son la financiera, la de cliente, la de procesos internos y finalmente la de aprendizaje y crecimiento, Kaplan y Norton manifiestan que el Balance ScoreCard se trata de una estructura que está basada netamente para integrar los indicadores, los cuales han sido derivados de las estrategias. Para establecer el modelo de gestión de indicadores lo primero que se tiene que tener en consideración son las pautas y los parámetros con los cuales se puedan diseñar los indicadores que gestionen los diferentes procesos en el área de responsabilidad social universitaria, teniendo como punto inicial las estrategias definidas y orientadas a garantizar que se cumplan las metas del área, ya que los indicadores establecen una herramienta básica para el seguimiento y control de los diferentes procesos que se realicen en el área ya que su aplicación permite optimizar las distintas gestiones mediante el control continuo, permanente y además de oportuno.
- c) El diseño de un Balance ScoreCard para el área de responsabilidad social universitaria no solo servirá para proveer un marco de medición para la ejecución de las estrategias, sino que también permite alinearlas con el proceso operativo que se ejecutan en todos

los procesos del área. Para su creación es necesario seguir el enfoque que propone Carlos Villajuana con la creación del Balance ScoreCard donde las metas y las estrategias son convertidas a través de los indicadores para que se controle y aumente el nivel de efectividad de una empresa o área estratégica y para la construcción del Balance ScoreCard realizo en 16 pasos fundamentales con los cuales se lograran proyectos APS más eficientes ya que con el tejido de los mapas en los diferentes pasos en el Balanced ScoreCard se logra socializar los proyectos a través de sus indicadores y el cumplimiento de ellos, mejorando significativamente su desempeño en el aprendizaje del estudiante ya que no se medirán resultados individuales sino resultados colectivos de los diferentes proyectos APS con la medición de sus indicadores de cumplimiento.

- d) Para la investigación se está utilizando un software pre – diseñado que brinde soporte al Balance ScoreCard, en este caso es el BSC Designer Pro debido a que es una herramienta gerencial la cual brindara información vital acerca de los que está ocurriendo en el área de responsabilidad social universitaria, además de proveer un punto inicial para un sistema de marcado de objetivos. Este software pre diseñado tiene un soporte en distintas plataformas como son en el escritorio de Windows, integración web a través del complemento BSC Designer Online y por ultimo a través de una aplicación en Android para poder acceder en cualquier comento y visualizar el estado o el cumplimiento actual de los objetivos.
- e) Se debe de tener en cuenta que para implementar el Balance ScoreCard al igual que algún otro sistema de gestión, implican varios costos para la empresa en este caso para el área, aunque estos resulten no ser necesariamente económicos. Viéndolo desde el punto de vista operativo toda la información que se necesita ya se encuentra disponible ya que de alguna u otra manera esta información es generada de todos los procesos operativos que se realizan todos los días. La inversión para los sistemas de información es necesaria para que se brinde el soporte necesario al sistema que

en el caso del área de responsabilidad social universitaria ya cuenta con un sistema integral de gestión que está operativo.

El Balanced ScoreCard no ayudara a medir el cumplimiento de los objetivos del área de Responsabilidad Social Universitaria, con este nuevo modelo se podrá orientar estrategias para mejorar los puntos más bajos o de menor cumplimiento, este modelo contendrá información que se genere del presente semestre académico además de también contener información sobre información de los semestres pasados para que se pueda realizar un contraste de la evolución o mejora de los indicadores.

## **VI. RECOMENDACIONES.**

Debido a que el área de Responsabilidad social universitaria no posee alguna herramienta o sistema que ayude a la gestión de indicadores ya que es un área que tiene que monitorear la ejecución de los proyectos aprendizaje – servicio, es recomendable que se aplique un Balanced ScoreCard siguiendo la metodología de Kaplan y Norton para poder gestionar los indicadores a través de mapas metas, estratégicos y de indicadores en 4 perspectivas fundamentales y ayudaría a guiar el desempeño actual y ayuda a que se apunte al desempeño futuro, además teniendo en cuenta algunos de los aspectos que Carlos Villajuana recomendando para realizar el Balanced ScoreCard para realización de los mapas de metas, mapas estratégicos y mapa de indicadores, necesario en Balanced ScoreCard.

## **VII. PROPUESTA.**

### **Paso 1: Identificar la función esencial y la primera perspectiva del BSC**

El área de responsabilidad social universitaria está encarga del monitoreo de los proyectos aprendizaje – servicio, para ellos trabaja en conjuntos con las con las 12 escuelas profesionales, una de sus funciones principales es ser el ente que supervise y monitoree el cumplimiento de los cronogramas de los proyectos aprendizaje – servicio, para ellos al inicio de los semestres académicos brinda capacitaciones a los docentes de los cursos ejes brindado de esta manera

los formatos de manera física como virtual a través de los correos corporativos, en esta capacitación se explica cómo serán debidamente llenados, luego de recibir los formatos los docentes o la escuela profesional comienzan a remitir la información al área de Responsabilidad social universitaria.

Durante el proceso de ejecución el área de Responsabilidad social universitaria tiene el deber de proporcionar asesoría cada vez que los docentes lo requieran o en las fechas establecidas brindando asesoría general, el propósito de estas asesorías es que los proyectos de aprendizaje – servicio sean presentados en los tiempos establecidos y con todos los formatos requeridos, ya que a menos proyectos de aprendizaje – servicio perjudica directamente al área, dando como resultado que no se cumplan con las metas establecidas.

Son 12 los macro proyectos en general y de ellos se desprenden 60 micro proyectos, lo ideal sería que el área logre hacer que los 60 micro proyectos se ejecuten en el ciclo académico llegando así a un 100% en la eficacia del área, aunque no solo consiste en el monitoreo de la ejecución de los proyectos, sino que cada uno de los proyectos cumple con todos los requisitos que están estipulados en el sistema de calidad.

Como área de Responsabilidad social universitaria tienen que ser también un área ejecutora de proyectos para ellos tiene que centrarse en algunos ejes como son tecnologías, medio ambiente y educación inclusiva. Estas son las líneas de acción en las cuales tienen que tener la base los proyectos que la misma área tiene que elaborar, ejecutar, monitorear y certificar.

Entonces el área de responsabilidad social universitaria debe lograr obtener el máximo número de ejecuciones de proyectos, pero para ellos tiene que establecer lazos estratégicos con las escuelas profesionales, en algunos de los casos las escuelas optan por elaborar el macro proyecto e incluir a todos los ciclos académicos en mismo proyecto, pero ello no es lo adecuado para aplicar un aprendizaje – servicio de calidad sino solo sería ejecutado para el cumplimiento de sus indicadores.

En algunos casos los proyectos aprendizaje – servicio son presentados al área de Responsabilidad social universitaria y se van realizando los avances con el monitoreo permanente, pero en el proceso final de difusión no presentan los formatos requeridos para que el proyecto sea validado, quedando, así como proyecto “No ejecutado” y afectando a la escuela y al área de responsabilidad social.

Para iniciar con el BSC la primera perspectiva que se tendrá en cuenta será la perspectiva de cliente debido que en el área prevalece el interés social, busca que los beneficiarios estén satisfechos con las intervenciones realizadas en las comunidades a través de los proyectos aprendizaje – servicio, debido que área de responsabilidad social universitaria es creada para evaluar el cumplimiento de los proyectos sociales a través de la metodología de aprendizaje servicio, es necesario que se inicie con esta perspectiva del cliente, las preguntas claves a las cuales responde el área son ¿Cuántos son los beneficiarios que han logrado mejorar su calidad de vida? ¿Cuántos son los estudiantes que se encuentran generando nuevos conocimientos a raíz de su participación en la comunidad?, ello nos da un claro indicio cuál es su función esencial.

Existen 3 estrategias en las cuales se va a enfocar la perspectiva las cuales son:

- ✓ Estrategia de excelencia operativa: calidad y además la selección en las categorías claves.

Atributos producto / servicio			Relación	
Calidad	Tiempo	Funcionalidad	Servicio	Relaciones

Figura 01: Estrategias operativas

Fuentes: Robert Kaplan y David Norton

- ✓ Estrategia de intimidad con el cliente: el servicio personal a través de los participantes para obtener la satisfacción de los beneficiarios y se construyan relaciones de larga duración.

Atributos producto / servicio			Relación	
Calidad	Tiempo	Funcionalidad	Servicio	Relaciones

Figura 02: Estrategias de intimidad con el cliente

Fuentes: Robert Kaplan y David Norton

- ✓ Estrategia de liderazgo: Servicios que son exclusivos.

Atributos producto / servicio			Relación	
Calidad	Tiempo	Funcionalidad	Servicio	Relaciones

Figura 03: Estrategias de liderazgo

Fuentes: Robert Kaplan y David Norton

La estrategia en la cual se enfocará la investigación será la segunda la cual es: “Estrategias de intimidad con el cliente”, debido a que con esta estrategia se podrá optimizar los procesos para que así se logre brindar un servicio de calidad y por ende se manifieste una relación próxima con los beneficiarios poniendo mucho énfasis en las características de:

- ✓ Servicio.
- ✓ Relación.

Se tiene que tener en cuenta que para cada atributo luego que se hizo el análisis de la estrategia se utiliza lo siguiente:

Calidad.

- ✓ Servicio con soluciones de realidades problemáticas.
- ✓ Relevancia en el servicio.

Tiempo.

- ✓ Participación frecuente.
- ✓ Tiempo óptimo de monitoreos.

Servicio.

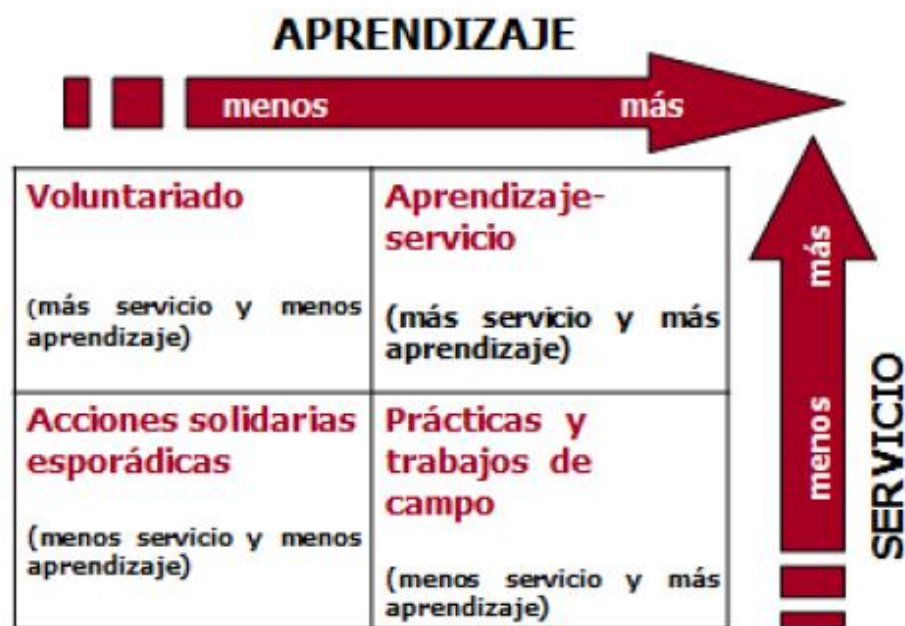
- ✓ Participación de acuerdo a las necesidades de la comunidad
- ✓ Que el servicio sea eficiente.

Relación.

- ✓ Generar un entorno de confianza entre los participantes y los beneficiarios.
- ✓ Satisfacción total de los beneficiarios.

Entonces para la generación de los proyectos utilizando la metodología del aprendizaje servicio se tiene que tener en cuenta los siguientes cuadrantes:

## Vías en la construcción del A-S



Adaptación de Service Learning Center 2000: *Service Learning Quadrants*, Palo Alto, C.A. 1996

Figura 04: Vías de construcción del APS

Fuentes: Service Learning Quadrants Palo Alto, C.A. 1996.

Para poder ubicar la estrategia del aprendizaje – servicio se tiene que saber identificar los cuadrantes en los que se va orientar el proyecto, el aprendizaje servicio tiene que estar ubicado en el punto más elevado en

<b>ELEMENTOS:</b>	<b>PREGUNTAS PARA RESPONDER:</b>
Justificación	¿Por qué lo hacemos? Análisis de la realidad. Necesidades sociales...
Participantes	¿Quiénes lo vamos a realizar y a quiénes va dirigido? Alumnado, profesorado, agentes socioeducativos, representantes de entidades sociales, destinatarios...
Objetivos	¿Qué queremos conseguir con esta acción? ¿Qué necesitamos aprender para realizar las actividades?
Actividades	¿Qué vamos a hacer para conseguir los objetivos? Aprendizajes curriculares y acciones relacionadas con el servicio.
Metodología	¿Cómo vamos a realizar las actividades? Pasos a seguir.
Temporalización	¿Cuándo vamos a realizar las actividades? Número de sesiones, días, horarios...
Recursos: humanos, materiales, económicos...	¿Qué recursos necesitamos? ¿Con qué recursos contamos? ¿Cómo podemos conseguir los recursos que nos faltan?
Difusión	¿Qué, a quién y cómo queremos comunicar? Alumnado del colegio, familias, población en general... Medios de comunicación: prensa, radio, T.V. TIC: internet...
Celebración	¿Cómo queremos festejar nuestro trabajo? Actividades festivas de reconocimiento al trabajo realizado.
Evaluación	¿Qué, cómo y por qué hemos aprendido? En relación a los aprendizajes curriculares y en relación al servicio. Debilidades, potencialidad y propuestas de mejora.

donde el servicio y el aprendizaje son prioritarios, debido a los que los otros cuadrantes se le da cierta importancia al aprendizaje o solo al servicio en el caso del voluntariado implica que exista un mayor servicio y no necesariamente se genere algún aprendizaje, para prácticas y trabajo de campo prima el aprendizaje y el servicio queda relegado ya que lo que se considera es que solo se generen conocimientos académicos o científicos, en el caso de las acciones solidarias esporádicas por el mismo hecho de ser esporádicas donde no hay una participación constante el aprendizaje y el servicio son bajos y no son primordiales, además cada uno de los elementos que se encuentran inmersos en el proyecto deben de responder a ciertas preguntas las cuales son:

Figura 05: Cuadro de elementos.  
Fuentes: Service Learning Quadrants Palo Alto, C.A. 1996



## Paso 2: Deducir la meta nuclear con el método directo.

Para poder deducir la meta nuclear primero esta tiene que responder a la siguiente pregunta: ¿Qué se debe de lograr en cumplimiento de la función esencial?, debido a que la solución de esto nos debe de encaminar a poder determinar el objetivo o alguna porción de la función esencial, entonces la respuesta para dicho pregunta sería: lograr la ejecución de los proyectos aprendizaje – servicio, pero cabe resaltar que existen ciertos pasos que se tienen que realizar para poder deducir de manera correcta la meta nuclear, seguidamente luego de haber respondido a la pregunta inicial ahora se tiene que añadir al objetivo ya encontrado un cuánto y un cuándo y proceder a evaluar si es completa, en este caso ahora la respuesta quedaría de la siguiente manera: Aumentar el índice de ejecución y monitoreo al 100% de los proyectos aprendizaje – servicio en los próximos 3 años.

Y finalmente ya podemos deducir nuestra meta nuclear la cual sería: ejecutar y monitorear los 60 micros proyectos de las 12 escuelas profesionales en los próximos 3 años, dichos pasa, la secuencia de pasos se puede apreciar en la figura N° 06 y su resolución en el grafico N° 07.

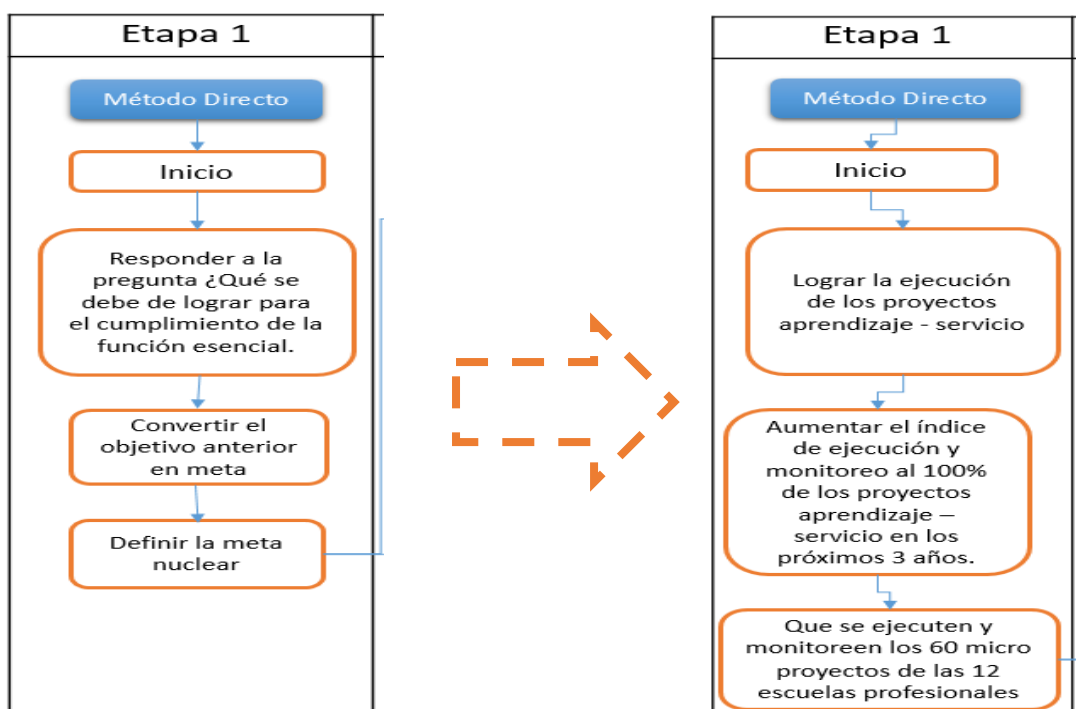


Figura N° 06: Deducción meta nuclear

Fuente: Carlos Villajuana.

Figura N° 07: Deducción meta

Fuente: Elaboración propia.

### **Paso 3. Afinar y definir la meta nuclear.**

Para afinar y definir la meta nuclear se utiliza los métodos de “Tormenta de metas” y “Para que sucesivo”, ambos planteados por Carlos Villajuana, comenzando por el método

de tormentas se dividirán en 6 pasos que se detallan a continuación:

#### **7.2. Método de tormenta de metas**

##### **7.2.1. Generar objetivos.**

- a) Mejorar la eficacia del área.
- b) Mejorar los niveles de los indicadores.
- c) Generar nuevas líneas de acción para los proyectos APS.
- d) Mejorar el monitoreo de los proyectos.
- e) Mejorar las capacitaciones a los docentes de APS.

##### **7.2.2. Ordenar los objetivos según su relación causa – efecto.**

En este punto se ordenarán los objetivos definidos según su causa – efecto, ahora si bien los objetivos no tienen un significado claro se plantearán preguntas que ayuden a poder clarificarlos, así como se observa en el Figura N° 08, una vez ya clarificado cada objetivo, se puede pasar a realizar el cuadro para afinar los objetivos el cual nos ayuda ya a tener cada objetivo clarificado.

Para poder clarificar los objetivos se determinó utilizar las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué se quiero lograr?
- b) ¿Cuál es el porcentaje deseado a lograr?
- c) ¿Cuál es el tiempo que demora el monitoreo de un proyecto APS?
- d) ¿Cuántas capacitaciones se brindan en el semestral académico?

Objetivos	Preguntas
<b>Mejorar la eficacia del área.</b>	¿Qué se quiere lograr?
<b>Mejorar los niveles de los indicadores.</b>	¿Cuál es el porcentaje deseado a lograr?
<b>Generar nuevas líneas de acción para los proyectos APS.</b>	¿Cuáles son las líneas de acción actualmente?
<b>Mejorar el monitoreo de los proyectos.</b>	¿Cuál es el tiempo que demora el monitoreo de un proyecto APS?
<b>Mejorar las capacitaciones a los docentes de APS.</b>	¿Cuántas capacitaciones se brindan en el semestral académico?

Figura N° 08: Preguntas para precisar los objetivos definidos

Fuente: Elaboración propia.

Utilizando las preguntas para cada uno de los objetivos se pudo definir como uno de ellos como se aprecia en el cuadro N° 09.

Objetivos	Objetivos Finales
<b>Mejorar la eficacia del área.</b>	Cumplir con el 80% de las metas anuales.
<b>Mejorar los niveles de los indicadores.</b>	Incrementar en un 20% los resultados de los indicadores
<b>Generar nuevas líneas de acción para los proyectos APS.</b>	Contar con proyectos, financieros, educativos, de asesoría, psicológicos, de responsabilidad social y cultura medio ambiental.
<b>Mejorar el monitoreo de los proyectos.</b>	Reducir un 50% el tiempo de monitoreo por cada proyecto APS.
<b>Mejorar las capacitaciones a los docentes de APS.</b>	Incluir medios virtuales para las capacitaciones a los docentes de los proyectos APS

Figura N° 09: Afinamiento de los objetivos definidos

Fuente: Elaboración propia.

### 7.2.3. Determinar el objetivo más amplio.

Si bien es cierto este objetivo es aquel que tiene involucrados a los demás, en esta investigación se determinó a través del diagrama de relaciones que los objetivos más amplios son la ejecución de proyectos

APS y el monitoreo de los proyectos APS siendo así el objetivo más amplio sería Ejecutar y monitorear los proyectos aprendizaje servicio.

#### 7.2.4. Expresar el objetivo anterior como meta.

En este punto al igual que en el método directo solo basta con agregar el cuándo y cuánto al objetivo más amplio para así poder convertirlo en una meta, entonces la meta quedaría así: Ejecutar y monitorear los proyectos aprendizaje – servicio durante los próximos 3 años.

#### 7.2.5. Afinar y completa la meta considerando la función esencial.

Para este punto es necesario saber que se debe de afinar la meta considerando el cumplimiento de los 4 puntos anteriores, considerando evaluar la meta en el punto de llegada de la función esencial, entonces la meta que se ha logrado generar viene a ser la siguiente: Ejecutar y monitorear el 80% de los proyectos APS mejorando así los indicadores del área y generando nuevas líneas de acción en los proyectos APS lográndolo en los próximos 3 años.

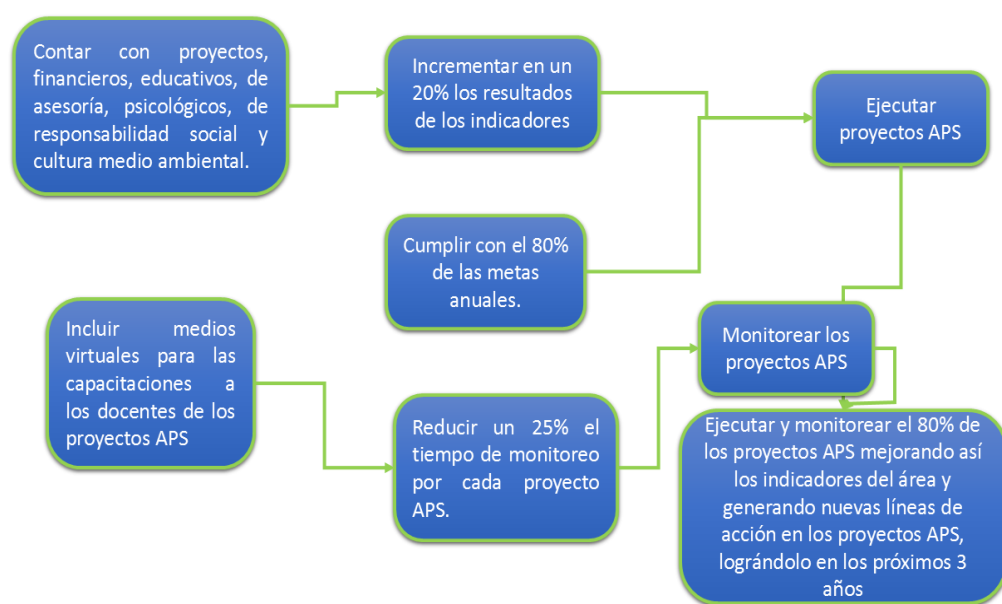


Figura N° 10: Diagrama de relaciones de objetivos para determinar la meta nuclear

Fuente: Elaboración propia.

### 7.3. Método de los para qué sucesivos.

#### 7.3.1. Plantear un objetivo.

Usualmente en este punto se suele usar la meta nuclear que usualmente fue deducida con el método directo, ahora bien, es posible que se pueda iniciar desde 0, es decir como si no se hubiese aplicado el método directo para deducir la meta nuclear, entonces nuestro objetivo será mejorar la eficacia del área de responsabilidad social universitaria.

### **7.3.2. Afinar el objetivo anterior cuestionándolo mediante preguntas sucesivas ¿Para qué?**

En este punto el objetivo respuesta debe ser más amplio que el objetivo inicial pero este objetivo respuesta resulta del cuestionamiento ¿Para qué? Del objetivo inicial, es decir que el objetivo respuesta debe de contener en si al objetivo inicial, para ellos en el objetivo inicial “Incrementar la ejecución de los proyectos APS” ¿Para qué?, para “Incrementar las líneas de acción de los proyectos APS”, ahora gráficamente se vería así:

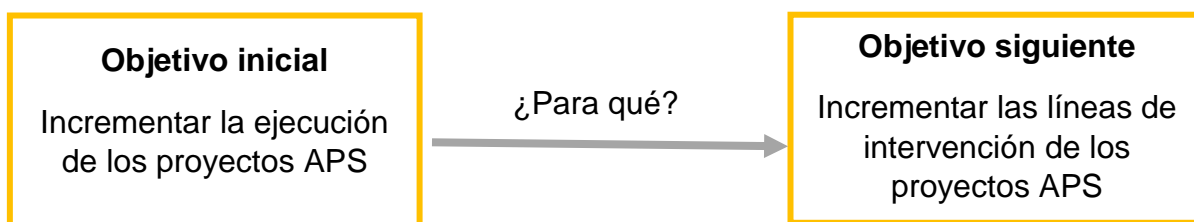


Figura N°11: Para que sucesivo.  
Fuente: Elaboración propia.

### **7.3.3. Determinar el objetivo – respuesta final.**

Para determinar el objetivo – respuesta final se tiene que repetir varias veces la pregunta ¿Para qué?, cuando el objetivo final sobrepasa los límites de función esencial, entonces el objetivo – respuesta final será el siguiente al objetivo que sobrepaso a la función esencial, para ello luego del objetivo “Incrementar las líneas de intervención de los proyectos APS”, ¿Para qué?, para “Incrementar el nivel porcentual de los indicadores”, ¿Para qué?, para “Mejorar significativamente los procesos de monitoreo de los proyectos APS”, ¿Para qué?, para “Lograr ejecutar y monitorear los 60 micro proyectos propuestos a las

escuelas profesionales y así generar nuevos proyectos que nuevas líneas de intervención en los próximos 3 años”.

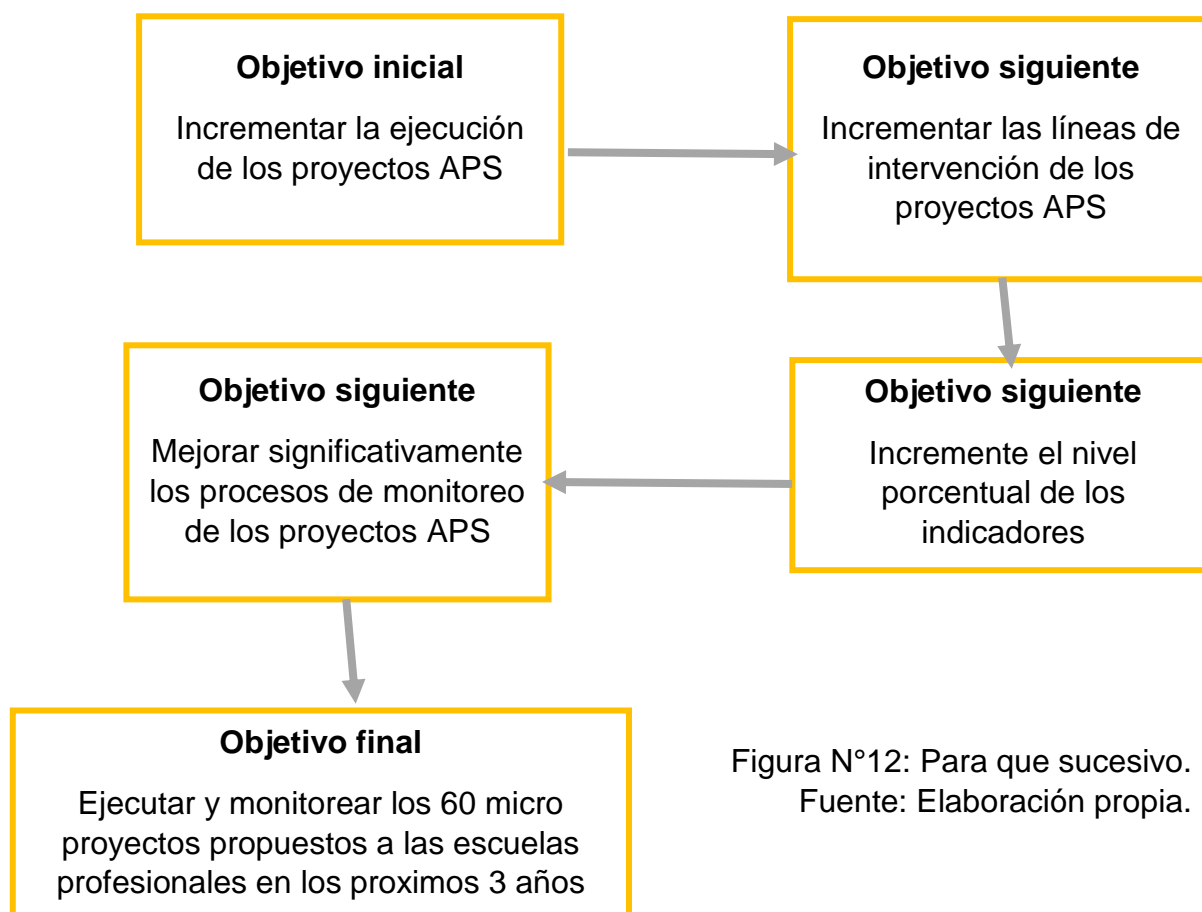


Figura N°12: Para que sucesivo.  
Fuente: Elaboración propia.

#### 7.3.4. Expresar el objetivo – respuesta final como meta.

En este punto se tiene que cuantificar y además establecer un plazo para el objetivo – respuesta final y poder enunciarlo con claridad. Para ellos al objetivo quedo de la siguiente forma: Incrementar el porcentaje de ejecución de los proyectos APS del 65% al 80% en los próximos 3 años, gráficamente quedaría de la siguiente forma:

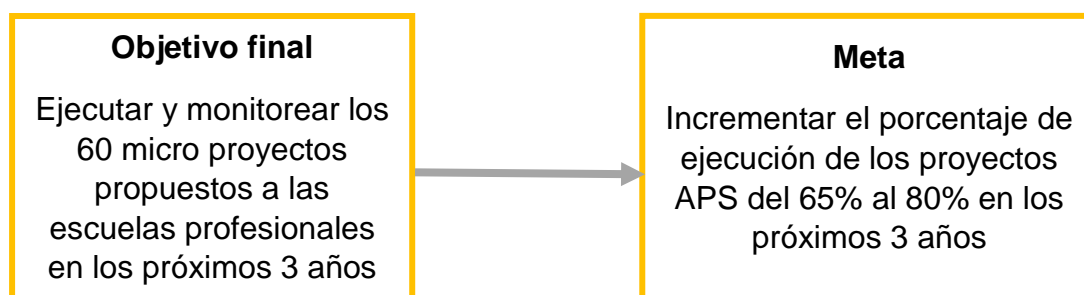


Figura N°13: Para que sucesivo.  
Fuente: Elaboración propia.

### 7.3.5. Afinar y completar la meta considerando la función esencial.

Aquí en este punto en cuando ya se define y pule la meta nuclear, entonces para ello la meta que es “Incrementar el porcentaje de ejecución de los proyectos APS del 65% al 80%% en los próximos 3 años” ahora quedaría de la siguiente manera: “Incrementar el porcentaje de ejecución de los proyectos APS generando nuevas líneas de intervención y mejorar el índice porcentual de los indicadores en los próximos 3 años”, para ello gráficamente se podría apreciar de la siguiente manera:

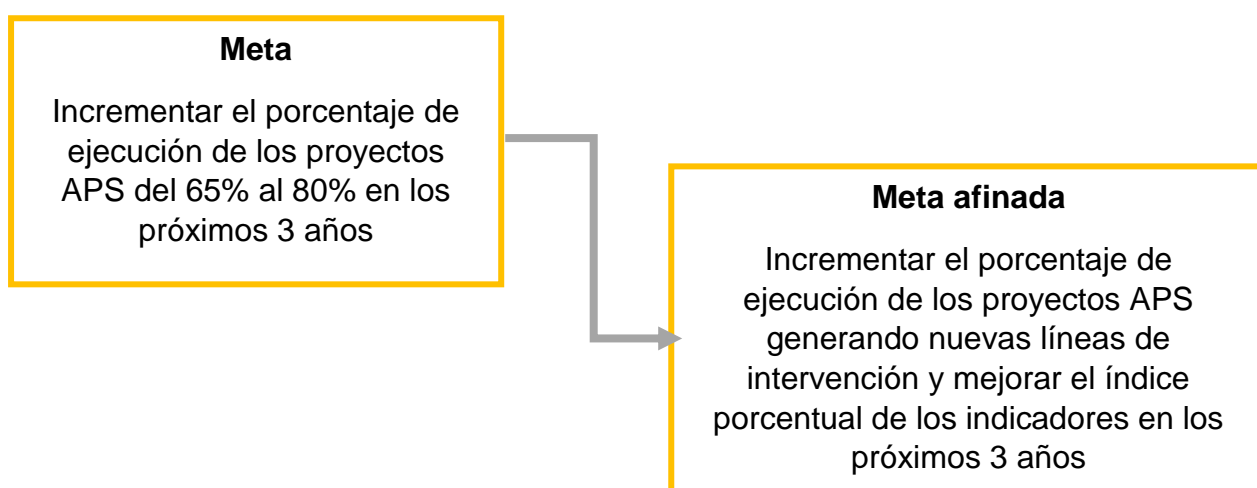


Figura N°14: Para que sucesivo.  
Fuente: Elaboración propia.

El diagrama de relaciones que se muestra en la figura N° 15 se apreció la unión de los 3 métodos anteriores con el cuales se definió la meta nuclear, los métodos usados fueron: El método directo, el método de tormenta de metas, el método de los para qué sucesivos.

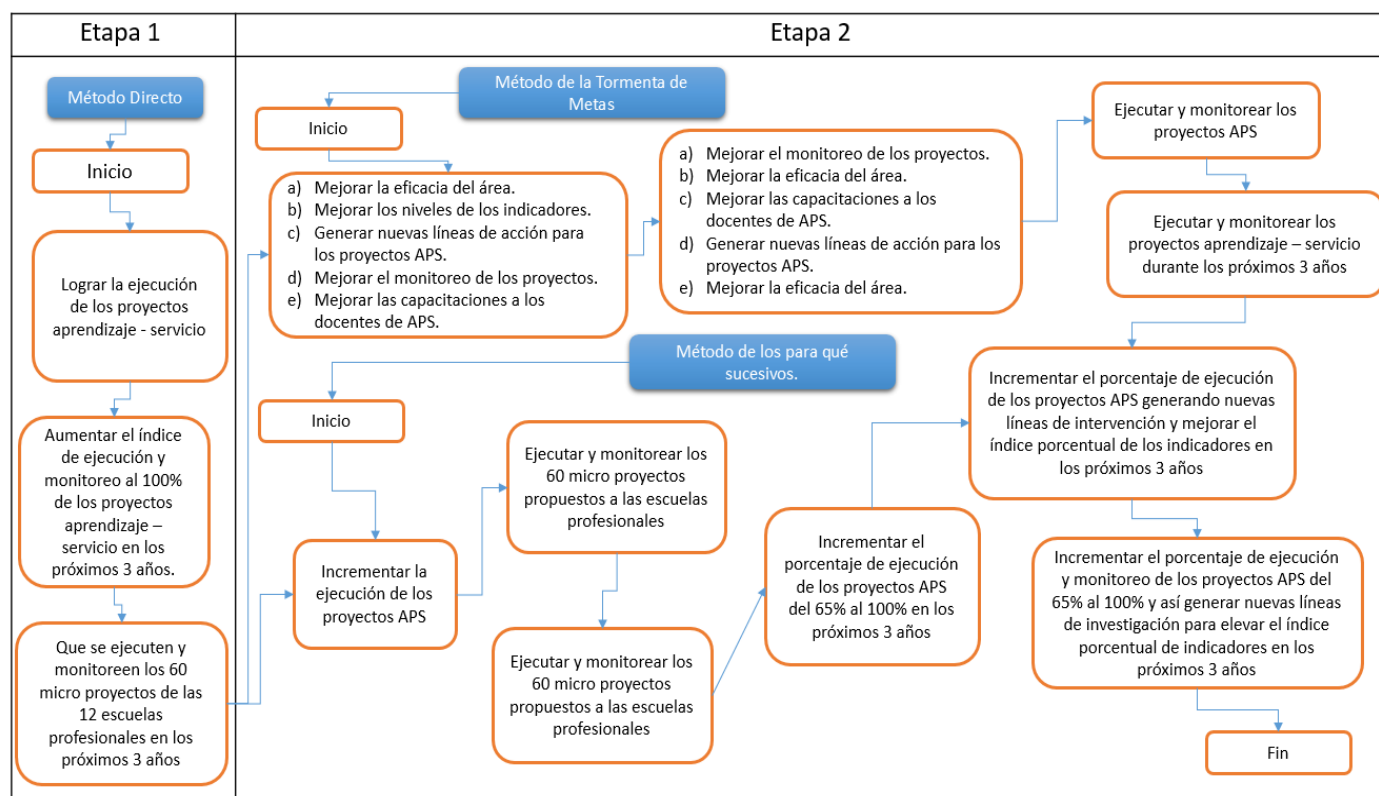


Figura N°15: Etapas y métodos para definir la meta nuclear.

Fuente: Elaboración propia.

#### Paso 4: Completar el BSC en la primera perspectiva.

Para poder completar el BSC en cada una de las perspectivas se necesita completar los 5 pasos siguientes:

- Precisar la meta central en caso de la primera perspectiva es la meta nuclear definida anteriormente.
- Se tiene que identificar los cuellos de botella o también denominados tampones que dificulten o impidan la realización de la meta ya definida. En este punto es recomendable realizar el tejido de restricciones.
- Formular estrategias que logren superar a los tampones o cuellos de botella.



- d) Deducir los inductores o también llamados sub estrategias las cuales son actividades que se necesitan poner en marcha las estrategias iniciales, una opción practica para este punto es realízalo al mismo tiempo con el punto anterior y luego separarlos.
- e) Determinar los indicadores que será asignados a las metas y estrategias y sus inductores, en esta etapa es clave medir lo que realmente es importante y medirlo singularmente a como dé lugar.

Como ya se ha indicado las perspectivas d cliente, de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento tienen que contar con solo 1 meta nuclear que es este caso se la denominara meta central, a continuación, se detalla los 5 pasos mencionados anteriormente.

La meta nuclear determinada y afina será usada como meta central, entonces la meta central para la primera perspectiva de cliente será:

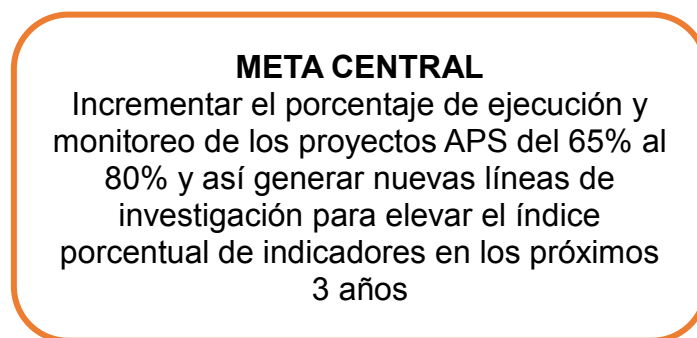


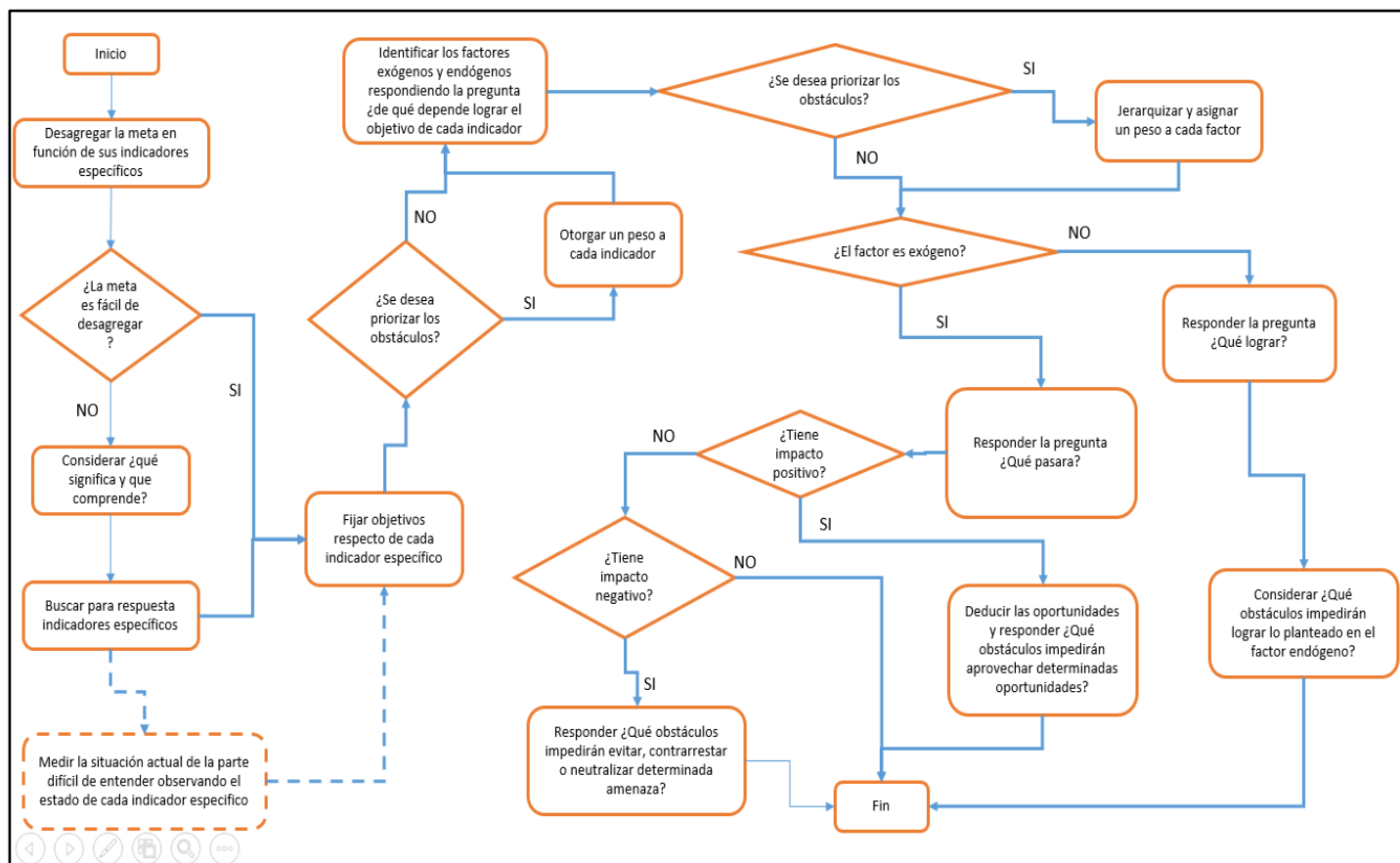
Figura N°16: Meta central.  
Fuente: Elaboración propia.

### **Identificación de los cuellos de botella.**

Para poder identificar los cuellos de botella existen 4 métodos con los cuales se puede orientar para obtenerlos, los 4 métodos que pueden ser utilizados son los siguientes:

- 1) Método inmediato.
- 2) Método ¿de qué depende?
- 3) Método why why.
- 4) Método causa – efecto.

Los métodos más usados o exactos son el método de que depende y el método causa – efecto, en el Figura N°17 se puede apreciar la estructura que debe de seguir el método de que depende en el cual se va detallando indicadores, objetivo, factores y el impacto, entonces al identificar los cuellos de botella con este método se siguió esta



estructura.

Figura N°17: Diagrama de relaciones de que depende.  
Fuente: Elaboración propia.

Para ellos lo primero en identificar fueron los indicadores los cuales son:

- ☐ Satisfacción.
- ☐ Eficacia.
- ☐ Participación.
- ☐ Reducción de tiempo.
- ☐ Impacto social.
- ☐ Población beneficiaria.

Entonces ya teniendo los indicadores hay que realizarse la pregunta ¿Fue fácil desagregar la meta?, para el área de responsabilidad social

universitaria si fue fácil debido a que ya cuenta con indicadores de gestión, luego una vez que se encuentren plenamente identificados se tiene que generar objetivos para cada uno de ellos, entonces los objetivos por cada indicador son:

- ☐ El porcentaje de satisfacción puede ser  $\geq 80\%$ .
- ☐ Incrementar el 65% al 80% de ejecución de proyectos.
- ☐ Lograr una participación activa en los estudiantes.
- ☐ Reducir los tiempos de monitoreo en un 40%
- ☐ Ejecutar proyectos APS basados en problemáticas reales de la comunidad.
- ☐ Lograr una participación del 20% de la comunidad donde se ejecuta el proyecto.

Como tercer punto hay q determinar los factores endógenos y exógenos los cuales deben de responder a la de que depende lograr los objetivos de cada indicador, entonces los factores endógenos a tener en cuenta para la ejecución y monitoreo de los proyectos APS depende internamente del presupuesto o financiamiento que lo logre obtener, del porcentaje de participación de los estudiantes, las líneas de acción, disponibilidad de un monitor y de la aprobación de los proyectos y los factores exógenos para poder cumplir con los objetivos son la disponibilidad de los pobladores para participar, realidad problemática de la comunidad, disponibilidad de ambientes para ejecutar los proyecto APS.

Como cuarto punto hay que responder la pregunta que lograr con todos los indicadores, objetivos y factores. Entonces lo que se desea lograr en contar con soluciones para los factores exógenos y así lograr la ejecución y monitoreo de los proyectos APS.

Y como último paso se determinaron las oportunidades y los obstáculos loas cuales son los siguientes:

- ☐ Oportunidades.
  - Intervenir en nuevas comunidades, enfocar los proyectos con otras líneas de intervención, incrementar el porcentaje de los indicadores con la ejecución y monitoreo de más proyectos.
- ☐ Obstáculos.

Factores que impidan la participación de los beneficiarios, factores económicos para los participantes, no existan nuevas comunidades para intervención.

Gráficamente la aplicación del método ¿De qué depende? Para descubrir los cuellos de botella quedaría de la siguiente manera en el grafico N° 18, esta estructura tuvo como guía el grafico N° 17.

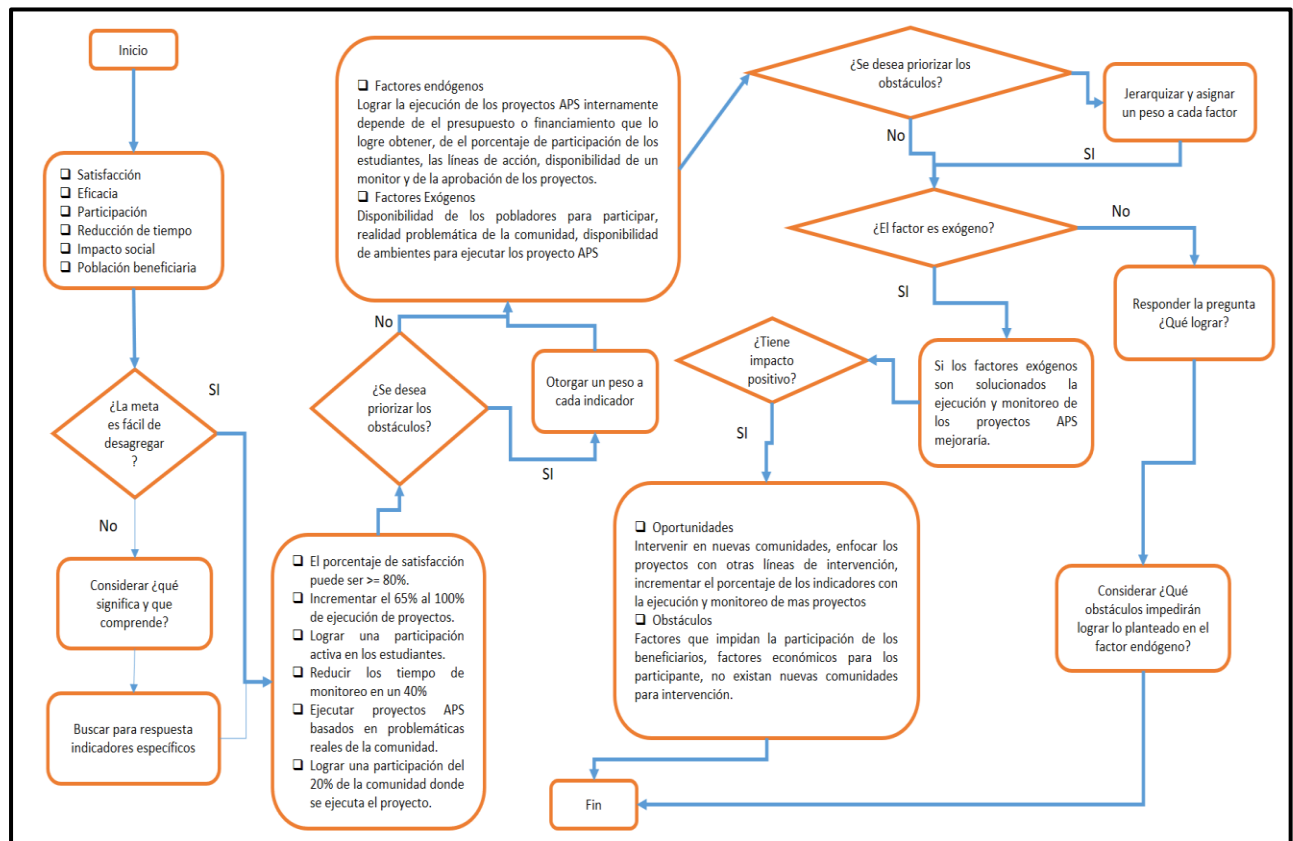


Figura N°18: Diagrama de relaciones de que depende.  
Fuente: Elaboración propia.

Cuando la primera perspectiva es la de cliente dentro del contexto del BSC para que así se identifiquen las necesidades y expectativas de la sociedad no necesariamente hay q aplicar encuestas o acciones similares a las que usualmente se incurren para averiguar los deseos de nuestros beneficiarios, debido a que es frecuente la meta en la perspectiva del cliente.

**Formular estrategias que logren superar a los tampones o cuellos de botella.**

En el BSC la primera perspectiva corresponderá a la del cliente siempre y cuando la función esencial o la razón fundamental con la cual se creó el área y sea netamente social. En el siguiente gráfico se muestran los resultados obtenidos hasta el momento en la gestión de los proyectos aprendizaje – servicio con respecto a la satisfacción de los clientes (beneficiarios, participantes, administrativos).

Cientes	Términos interpretativos de lo que significa “Nivel de satisfacción”	Ranking de importancia	Peso (%)	Calificación (escala de 0 a 10)	Puntaje
<b>Beneficiarios</b>	Proyectos relevantes	2°	5.00	6	0.3
	Solución de problemas individuales y comunales	1°	5.00	4	0.2
	Participación frecuente.	Ya se considero	-----	-----	-----
<b>Participantes</b>	Nuevos aprendizajes	7°	20.00	6	1.2
	Aplicación de sus propias estrategias	6°	20.00	6	1.2
	Participación frecuente.	4°	15.00	4	0.6
<b>Administrativos</b>	Generación de nuevos proyectos	3°	10.00	5	0.5
	Monitoreos constantes	5°	15.00	7	1.05
	Difusión de los proyectos	8°	10.00	8	0.8
<b>Total</b>			<b>100.00</b>		<b>5.85</b>

Figura N° 19: Cuadro de puntajes.  
Fuente: Elaboración propia.

El desarrollo de las estrategias parte necesariamente de los obstáculos que previamente ya han sido identificados en este caso los cuellos de botella que se tienen la gestión de los proyectos aprendizaje – servicio. En la figura N° 20 se va a detallar el cuadro con la deducción de las estrategias.

Obstáculos	Estrategias
<b>Excesiva paciencia en el proceso de monitoreo</b>	Creación de un sistema que mide los tiempos óptimos durante cada proceso de monitoreo.
	Gestionar una fecha para el monitoreo múltiple en una determinada zona.
<b>Falta de movilidad para salidas de campo</b>	Crear un plan de monitoreo.
	Coordinaciones directas con los encargados de la asignación de movilidades.
<b>Falta de capacitaciones en procedimientos de aprendizaje – servicio.</b>	Creación de un plan de capacitación en aprendizaje – servicio.
	Reconocimiento y sanción para los docentes capacitados en aprendizaje – servicio.
<b>Falta de participación continúa tanto para los beneficiarios como para los estudiantes.</b>	Difundir las actividades a realizar con anticipación.
	Reconocimiento y sanción para los estudiantes que participen y reconocimientos para los beneficiarios.

Figura N° 20: Deducción de las estrategias a partir de los obstáculos.  
Fuente: Elaboración propia.

### Deducción de los inductores.

Obstáculos	Estrategias	Inductor
<b>Excesiva paciencia en el proceso de monitoreo.</b>	1. Creación de un sistema que mide los tiempos óptimos durante cada proceso de monitoreo.	Elaborar en una hoja de Excel una herramienta que mide y brinde alertas a través de la semaforización.
	2. Gestionar una fecha para el monitoreo múltiple en una determinada zona.	Elaborar un cronograma de monitoreo.
<b>Falta de movilidad para salidas de campo.</b>	3. Crear un plan de monitoreo.	Dividir las salidas de monitoreo entre todo el personal encargado del área.
	4. Coordinaciones directas con los encargados de la asignación de movilidades.	Coordinar a través de correos corporativos la asignación de movilidad.
<b>Falta de capacitaciones en procedimientos de aprendizaje – servicio.</b>	5. Creación de un plan de capacitación en aprendizaje – servicio.	Capacitar presencial y virtualmente.
	6. Reconocimiento y sanción para los docentes capacitados en aprendiza – servicio.	Contar un presupuesto y crear normas para las capacitaciones en aprendizaje – servicio.
<b>Falta de participación continúa tanto para los beneficiarios como para los estudiantes.</b>	7. Difundir las actividades a realizar con anticipación.	Creación de volantes o papelotes informativos.
	8. Reconocimiento y sanción para los estudiantes que participen y reconocimientos para los beneficiarios.	Otorgar beneficios que incentiven a estudiantes y beneficiarios.

Figura N° 21: Deducción de inductores.  
Fuente: Elaboración propia.



<b>Estrategias</b>	<b>Inductor</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidad de medida.</b>
<b>1. Creación de un sistema que mide los tiempos óptimos durante cada proceso de monitoreo.</b>	Elaborar en una hoja de Excel una herramienta que mide y brinde alertas a través de la semaforización.	Cumplimiento de metas	Semestral
<b>2. Gestionar una fecha para el monitoreo múltiple en una determinada zona.</b>	Elaborar un cronograma de monitoreo.	Cantidad de monitoreos semestrales	Porcentaje
<b>3. Crear un plan de monitoreo.</b>	Dividir las salidas de monitoreo entre todo el personal encargado del área.	Recursos humanos usados	Porcentaje
<b>4. Coordinaciones directas con los encargados de la asignación de movilidades.</b>	Coordinar a través de correos corporativos la asignación de movilidad.	Asignación vehicular	Unidad
<b>5. Creación de un plan de capacitación en aprendizaje – servicio.</b>	Capacitar presencial y virtualmente.	Asistencia a las capacitaciones	Porcentaje
<b>6. Reconocimiento y sanción para los docentes capacitados en aprendiza – servicio.</b>	Contar un presupuesto y crear normas para las capacitaciones en aprendizaje – servicio.	Asignación de presupuesto	Gasto
<b>7. Difundir las actividades a realizar con anticipación.</b>	Creación de volantes o papelotes informativos.	N° de difusiones en campo	Unidad
<b>8. Reconocimiento y sanción para los estudiantes que participen y reconocimientos para los beneficiarios.</b>	Otorgar beneficios que incentiven a estudiantes y beneficiarios.	N° de reconocimientos otorgados	Unidad

Figura N° 22: Tablero de gestión estratégica construido desde la perspectiva de cliente.  
Fuente: Elaboración propia.

## Paso 05: Construir el BSC de la segunda perspectiva.

### 7.4. Deducir la meta nuclear con el método directo para la perspectiva financiera.

Para poder deducir la meta nuclear primero esta tiene que responder a la siguiente pregunta: ¿Qué se debe de lograr en cumplimiento de la función esencial?, debido a que la solución de esto nos debe de encaminar a poder determinar el objetivo o alguna porción de la función esencial, entonces la respuesta para dicho pregunta sería: disminuir los costos en los procesos de monitoreo para los proyectos aprendizaje – servicio, pero cabe resaltar que existen ciertos pasos que se tienen que realizar para poder deducir de manera correcta la meta nuclear, seguidamente luego de haber respondido a la pregunta inicial ahora se tiene que añadir al objetivo ya encontrado un cuánto y un cuándo y proceder a evaluar si es completa, en este caso ahora la respuesta quedaría de la siguiente manera: Disminuir en un 15% los costos del proceso de monitoreo de los proyectos aprendizaje – servicio en un periodo de 2 años.

Y finalmente ya podemos deducir nuestra meta nuclear la cual sería: Monitorear el 100% de los proyectos aprendizaje – servicio sin sobre pasar el 2% del presupuesto asignado en el plan operativo anual del área de responsabilidad social universitaria, dichos pasa, la secuencia de pasos se puede apreciar en la figura N° 23 y su resolución en el

grafico N° 24.

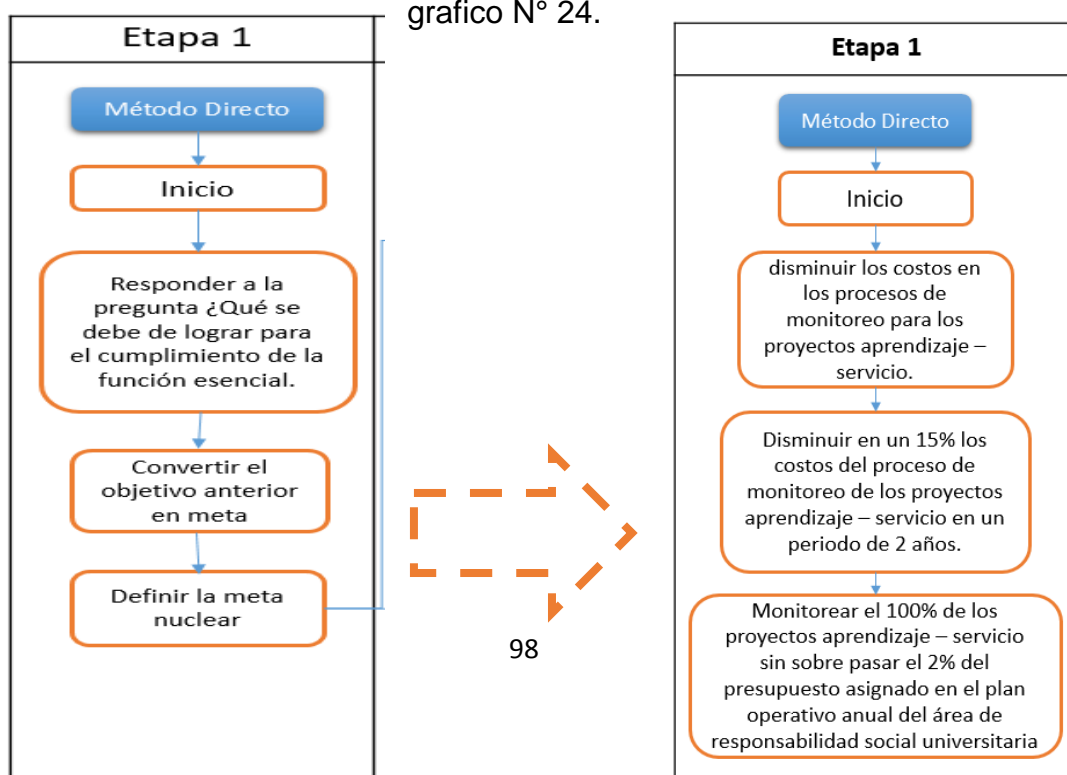


Figura N° 23: Deducción meta nuclear

Fuente: Carlos Villajuana.

Figura N° 24: Deducción meta nuclear

Fuente: Elaboración propia.

## 7.5. Método de los para qué sucesivos para alinear la meta nuclear a la meta central.

### 7.5.1. Plantear un objetivo.

Usualmente en este punto se suele usar la meta nuclear que usualmente fue deducida con el método directo, ahora bien es posible que se pueda iniciar desde 0, es decir como si no se hubiese aplicado el método directo para deducir la meta nuclear, entonces nuestro objetivo será disminuir los costos del proceso de monitoreo de los proyectos aprendizaje – servicio.

### 7.5.2. Afinar el objetivo anterior cuestionándolo mediante preguntas sucesivas ¿Para qué?

En este punto el objetivo respuesta debe ser más amplio que el objetivo inicial pero este objetivo respuesta resulta del cuestionamiento ¿Para qué? Del objetivo inicial, es decir que el objetivo respuesta debe de contener en si al objetivo inicial, para ellos en el objetivo inicial “Disminuir los costos del proceso de monitoreo de los proyectos aprendizaje – servicio” ¿Para qué?, para “Asignar un presupuesto general dedicado al monitoreo de los proyectos aprendizaje - servicio”, ahora gráficamente se vería así en la figura N° 25:

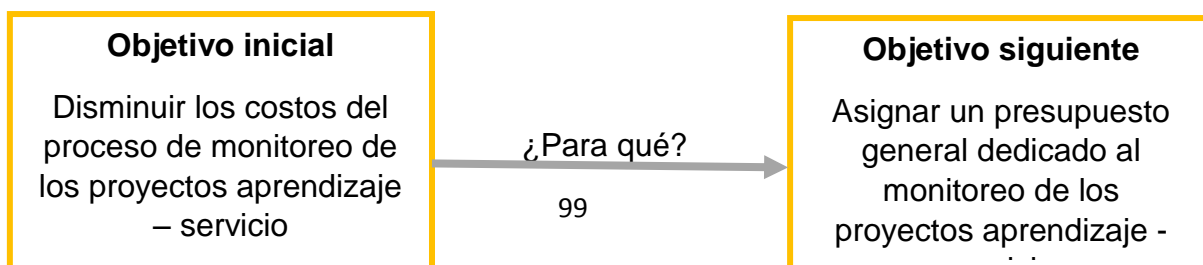
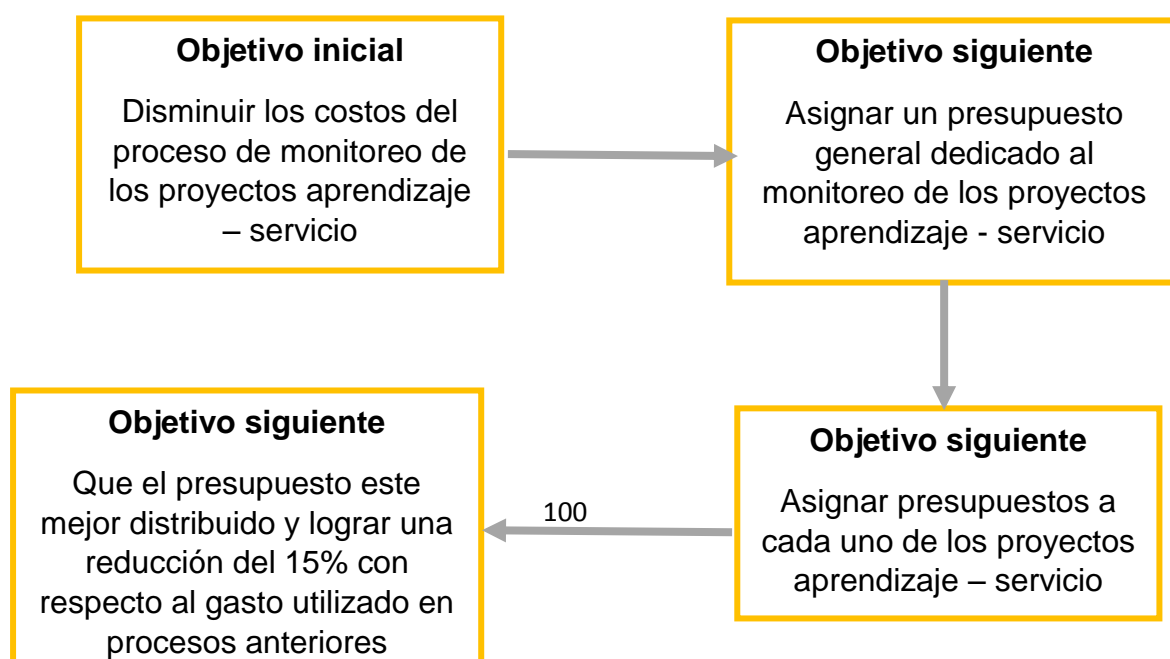


Figura N°25: Para que sucesivo.  
Fuente: Elaboración propia.

### 7.5.3. Determinar el objetivo – respuesta final.

Para determinar el objetivo – respuesta final se tiene que repetir varias veces la pregunta ¿Para qué?, cuando el objetivo final sobrepasa los límites de función esencial, entonces el objetivo – respuesta final será el siguiente al objetivo que sobrepaso a la función esencial, para ello luego del objetivo “Disminuir los costos del proceso de monitoreo de los proyectos aprendizaje – servicio”, ¿Para qué?, para “Asignar un presupuesto general dedicado al monitoreo de los proyectos aprendizaje - servicio”, ¿Para qué?, para “Asignar presupuestos a cada uno de los proyectos aprendizaje – servicio según su zona de intervención”, ¿Para qué?, para “Que el presupuesto este mejor distribuido y lograr una reducción del 15% con respecto al gasto utilizado en procesos anteriores”, ¿Para qué?, para “Cumplir con el monitoreo de los proyectos sin exceder el presupuesto del 2% asignado en el plan operativo anual”



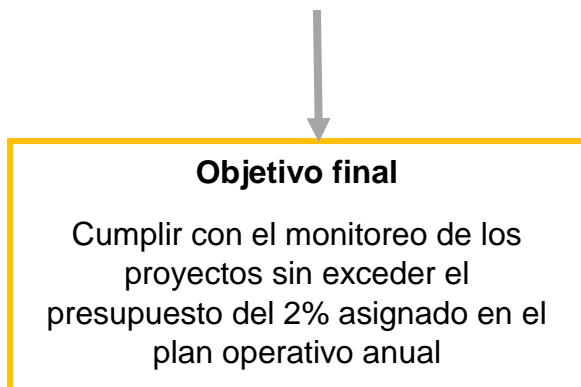


Figura N°26: Para que sucesivo.  
Fuente: Elaboración propia.

#### 7.5.4. Expresar el objetivo – respuesta final como meta.

En este punto se tiene que cuantificar y además establecer un plazo para el objetivo – respuesta final y poder enunciarlo con claridad. Para ellos al objetivo quedo de la siguiente forma: Disminuir los gastos del proceso de monitoreo del 2.5 % anual al 2% anual según lo contemplado en el plan operativo del área de responsabilidad social universitaria en un plazo de 2 años, gráficamente se aprecia en la figura N° 27:

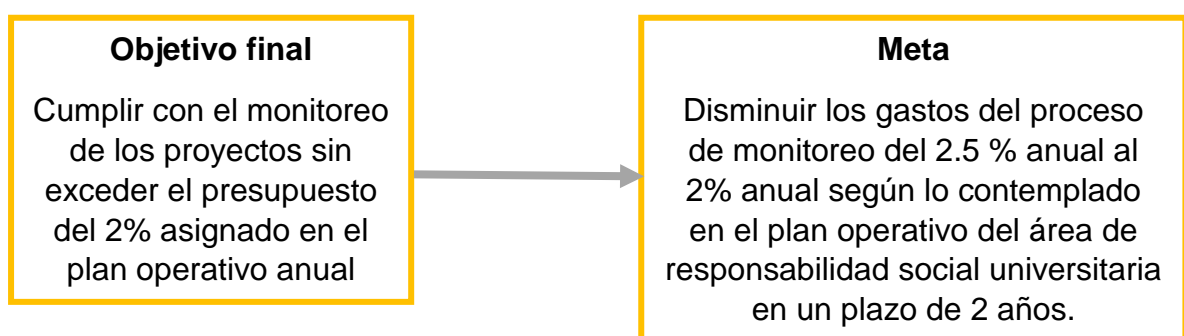


Figura N° 27: Para que sucesivo.  
Fuente: Elaboración propia.

#### 7.5.5. Afinar y completar la meta considerando la función esencial.

Aquí en este punto en cuanto ya se define y pule la meta nuclear, entonces para ello la meta que es “Disminuir los gastos del proceso de monitoreo del 2.5 % anual al 2% anual según lo contemplado en el plan operativo del área de responsabilidad social universitaria en un plazo de 2 años” ahora quedaría de la siguiente manera: “Optimizar los gastos utilizados en el proceso de monitoreo de proyectos APS sin exceder el 2% del presupuesto asignado en el plan operativo y así generar nuevas zonas de intervención con nueva asignación de presupuestos en un plazo de 2 años”, para ello gráficamente se podría apreciar de la siguiente manera:

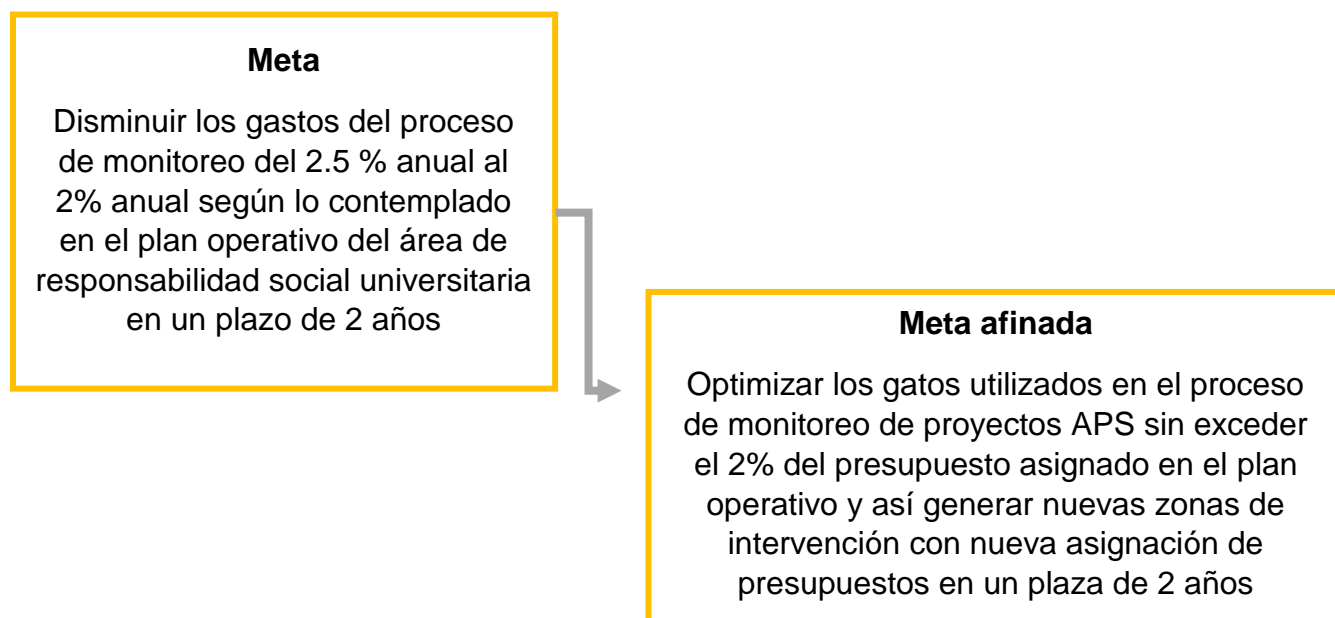


Figura N° 28: Para que sucesivo.  
Fuente: Elaboración propia.

Una vez obtenida la meta afina se procede a identificar los cuellos de botella de preferencia con el método directo al ser la segunda perspectiva.

#### Identificación de los cuellos de botella de la meta central de la perspectiva financiera.

Indicadores específicos de la meta central	Objetivo	¿De qué depende?	¿Qué lograr? ¿Qué pasará?	Cuellos de botella
<b>Disponibilidad para monitorear</b>	Aumentar	Disponibilidad de 1 administrativo para la salida.	Optimizar	Falta de personal asignado a los monitoreos de proyectos.
		Correo corporativo con 3 días de anticipación	Optimizar	Falta del aviso previo por parte del docente hacia el área de RSU para su salida de campo.
		Presentación y registro previo del proyecto APS	Aumentar	Falta de la entrega de la documentación obligatoria para la validación del proyecto por parte del docente y de la escuela profesional.
<b>Movilidad asignada</b>	Aumentar	Solicitud de movilidad al área encargada de las unidades	Disminuir	Falta de celeridad para la confirmación de la movilidad.
		Disponibilidad de unidades y choferes disponibles	Aumentar	Falta de choferes para el número total de unidades existentes.
<b>Cronograma de salidas</b>	Mejorar	Presentación del proyecto donde se detalle las salidas en el semestre.	Aumentar	Falta del registro del esquema del proyecto por parte del docente o de la escuela profesional.

Figura N° 29: Identificación de cuellos de botella  
Fuente: Elaboración propia.

**Balance ScoreCard en la perspectiva financiera.**

Perspectiva y meta central	Cuello de botella	Estrategia	Inductor	Indicador	Unidad de medida
<b>Optimizar los gastos utilizados en el proceso de monitoreo de proyectos APS sin exceder el 2% del presupuesto asignado en el plan operativo y así generar nuevas zonas de intervención con nueva asignación de presupuestos en un plazo de 2 años.</b>	Falta de personal asignado a los monitoreos de proyectos.	Capacitación al personal del área para los procesos de monitoreo.	Plan de capacitación	% de personal capacitado	%
	Falta del aviso previo por parte del docente hacia el área de RSU para su salida de campo.	Elaboración del cronograma de salidas al campo.	Cronograma de actividades	Salidas de campo cumplidas	Cantidad
	Falta de la entrega de la documentación obligatoria para la validación del proyecto por parte del docente y de la escuela profesional.	Asesoría y seguimiento constante hacia los formatos respectivos para la validación de los proyectos.	Designar al personal encargo del asesoramiento y seguimiento.	Total de proyectos presentados	%
	Falta de celeridad para la confirmación de la movilidad.	Cronograma de salidas programadas por semestre.	Cronograma de salidas	Salidas de campo concluidas	Cantidad
	Falta de choferes para el número total de unidades existentes.	Elaboración de un mapa con una ruta estratégica para llevar al personal a las zonas de intervención.	Ruta estratégica de manejo	Total de proyectos atendidos	%
	Falta del registro del esquema del proyecto por parte del docente o de la escuela profesional.	Plan de capacitación en la elaboración de los formatos asignados.	Plan de capacitación	% Docentes capacitados	%

Figura N° 30: Cuadro de estrategias de la perspectiva financiera.

Fuente: Elaboración propia.



## **Paso 06: Identificar los procesos internos clave.**

En el ámbito de las corporaciones y de las unidades estratégicas, al momento de identificar los procesos claves de una organización (PIC) se tiene que tener en cuenta el grado de relación o el de dependencia de los indicadores de la meta nuclear y de la meta central que se generaron en la segunda perspectiva, de esta manera un proceso interno determinado lograra tener un mayor importancia siempre y cuando sea mayor su impacto sobre los indicadores y así tendrá también mayores posibilidades para ser considerado como proceso interno clave.

Un proceso interno será considerado como siempre solo si cumple con los requisitos:

- Es un centro generador de ingresos importantes.
- Representa un alto costo.
- Se relaciona con la gestión de un capital inmovilizado importante.
- Es un impulsor del valor de los activos intangibles.
- Constituye una gran oportunidad para elevar el nivel de competitividad o la productividad.

## **Paso 07: Construir el BSC en la perspectiva de los procesos internos claves.**

Es aquí en esta perspectiva en la cual las unidades estratégicas tienen las mayores oportunidades de obtener ventaja porque, básicamente, no es tan sencillo establecer la meta central de cada proceso. El indicador más importante de un proceso es aquel que mide las consecuencias de su meta central. A su vez, la meta central se define sobre la función esencial de un proceso. Por esta razón es que la etapa más importa en la construcción de BSC en la perspectiva de procesos internos claves es la definición de la meta central.

De este modo también se busca medir la capacidad del proceso. A un proceso se le califica de estable cuando los factores que afectan la desviación estándar del comportamiento de uno de sus valores.

La estructura que se tiene que seguir se detalla en el grafico N° 31 en el cual se detallan los 8 pasos establecidos:

### Procedimiento progresivo para definir la meta central de un proceso o un área.

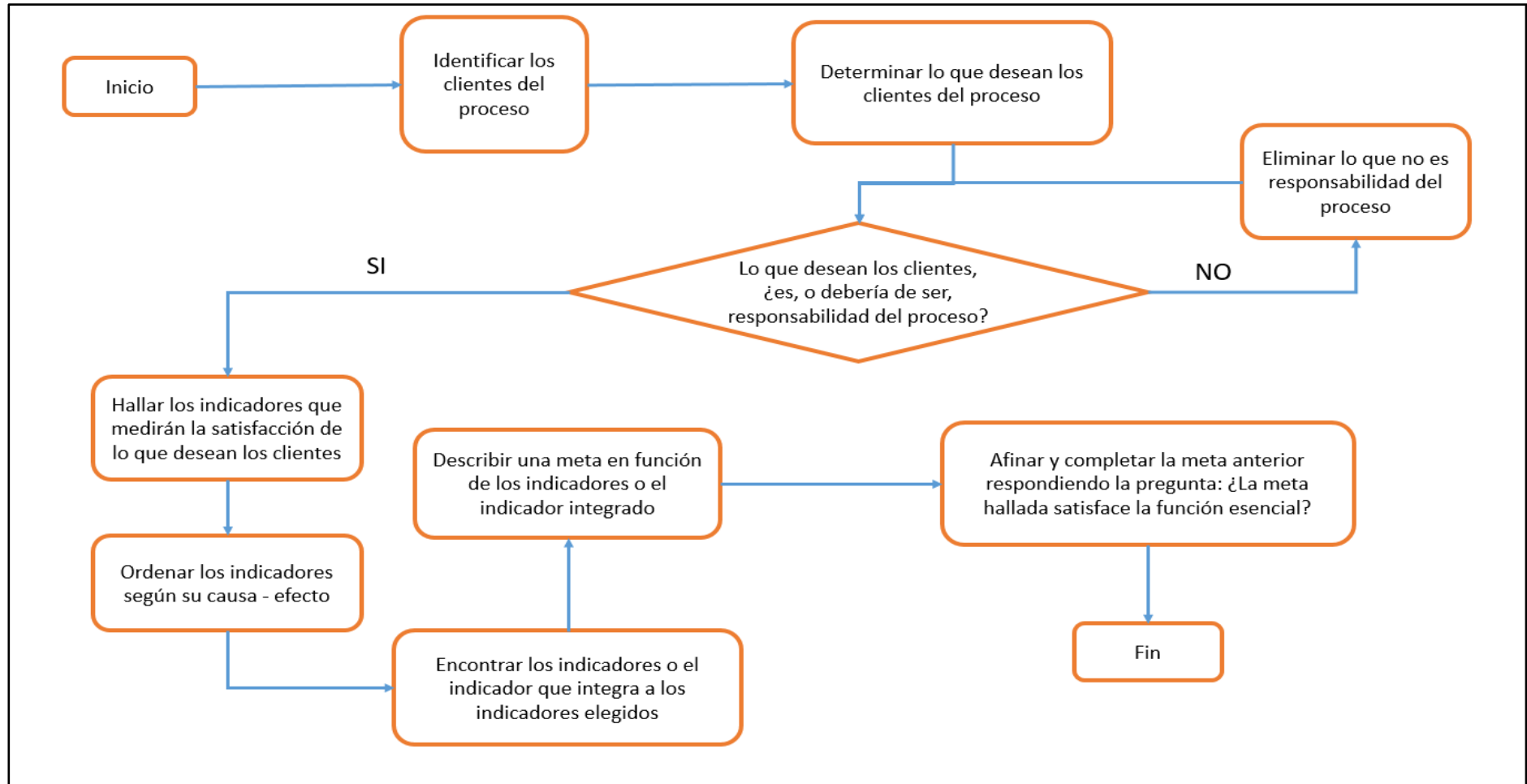


Figura N° 31: Procedimiento progresivo.  
Fuente: Carlos Villajuana.

La descripción de los 8 pasos para su aplicación es la siguiente:

**a) Identificar a los clientes internos y externos.**

Los clientes internos o externos también pueden ser unidades orgánicas o personas, para todos los procesos dentro del área de responsabilidad social universitaria se encuentran los siguientes clientes.

- Beneficiarios.
- Participantes (Estudiantes)
- Participantes (Docentes)
- Autoridades locales.
- Autoridades de instituciones.
- Administrativos UCV.

**b) Determinar lo que desean los clientes internos y externos.**

Se tiene que identificar las necesidades, expectativas o los beneficios requeridos por los clientes. Es clave tener en cuenta que la precisión que quieren los clientes se debe de realizar en su propio lenguaje ósea según como ellos lo manifiesten y no como la unidad estratégica lo interprete además de responder a la interrogante ¿Qué desean o exigen los clientes al proceso estudiado? Tal y como se aprecia en el grafico N° 32 que es la unión del paso a) y b).

**¿Quiénes son los clientes de los procesos dentro de los proyectos aprendizaje – servicio?**

**¿Qué desean de los procesos de aprendizaje – servicio?**

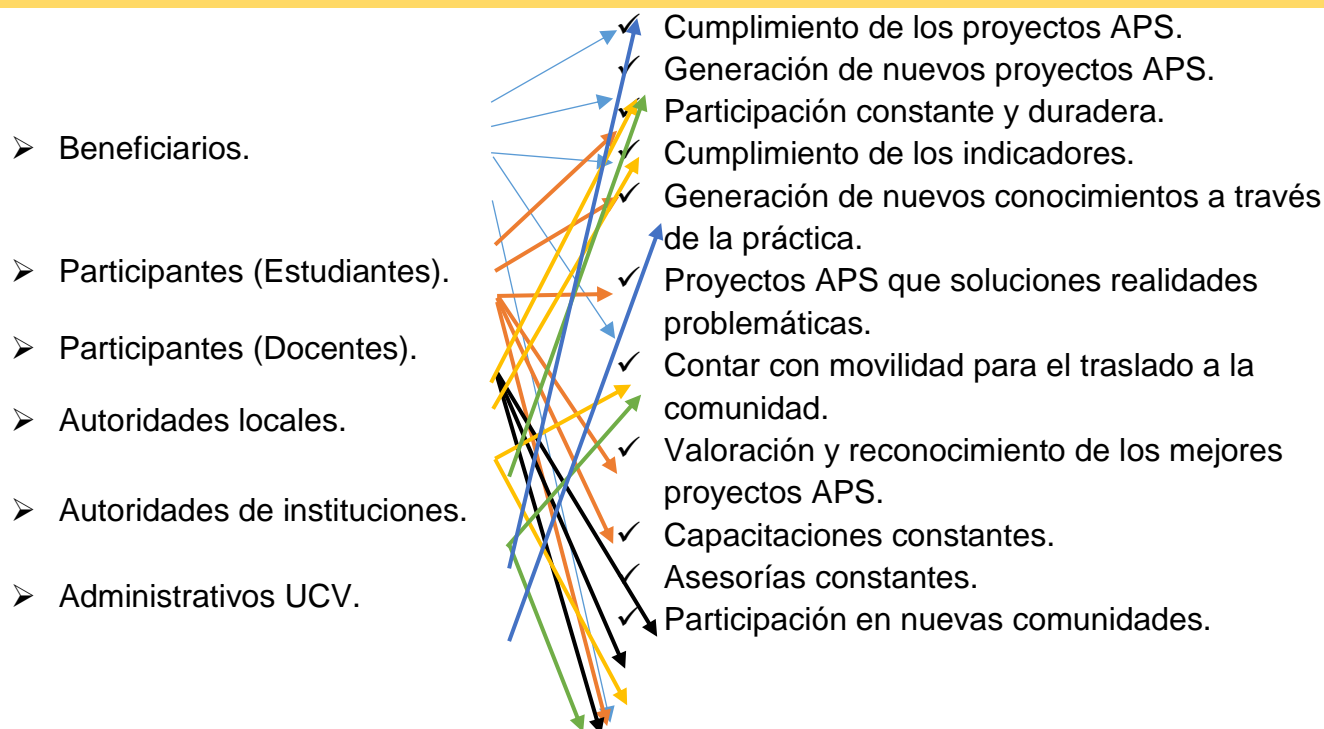


Figura N° 32: Relación proceso – necesidad.

Fuente: Elaboración propia.

**c) Eliminar los deseos de los clientes que no son responsabilidad de los procesos.**

En esta etapa debe de observarse si las necesidades o las expectativas identificadas anteriormente corresponden a los procesos que están dentro los proyectos aprendizaje – servicio. Si alguna necesidad o expectativa no fuese necesariamente responsabilidad del proceso se deberá de ser eliminada, en el caso de que 2 o más procesos estén involucrados en la satisfacción de la determinada necesidad se puede optar por dividir la claramente la responsabilidad. En este caso no hubo necesidad de eliminar ninguna de las necesidades y expectativas por se consideró que todas están dentro de los procesos de los proyectos aprendizaje – servicio.

**d) Hallar los indicadores internos que medirán la satisfacción de lo que desean los clientes.**

¿Qué desean de los procesos de aprendizaje – servicio?		¿Con qué indicador medir lo que desean?
✓ <b>Cumplimiento de los proyectos APS.</b>	⇒	Proyectos ejecutados (%)
✓ <b>Generación de nuevos proyectos APS.</b>	⇒	Nº de líneas de acción (Cantidad)
✓ <b>Participación constante y duradera.</b>	⇒	Participaciones en la comunidad (%)
✓ <b>Cumplimiento de los indicadores.</b>	⇒	Porcentaje planteado (%)
✓ <b>Generación de nuevos conocimientos a través de la práctica.</b>	⇒	Proyectos de investigación nuevos (Cantidad)
✓ <b>Proyectos APS que solucionen realidades problemáticas.</b>	⇒	Problemas solucionados (Cantidad)
✓ <b>Contar con movilidad para el traslado a la comunidad.</b>	⇒	Nº de veces de salida con movilidad (Cantidad)
✓ <b>Valoración y reconocimiento de los mejores proyectos APS.</b>	⇒	Nº de premios otorgados en las ferias UCV COM (Cantidad)
✓ <b>Capacitaciones constantes.</b>	⇒	Capacitaciones ejecutadas y asesorías ejecutadas (Cantidad)
✓ <b>Asesorías constantes.</b>	⇒	
✓ <b>Participación en nuevas comunidades.</b>	⇒	Nº de comunidades (Cantidad)

Figura N° 33: Identificación de indicadores.  
Fuente: Elaboración propia.

**Identificación de los cuellos de botella de la meta central de procesos internos.**

<b>Indicadores específicos de la meta central</b>	<b>Objetivo</b>	<b>¿De qué depende?</b>	<b>¿Qué lograr? ¿Qué pasará?</b>	<b>Cuellos de botella</b>
<b>Formatos de validación de los proyectos APS.</b>	Digitalizar y reducir	Sistema que gestione los formatos digitales	Implementar	Falta de recurso para contar con el sistema.
		Aprobación del formato digital para ser considera en las auditorias	Validar	Jerarquías de sucursales para aprobación de algún cambio en los formatos.
<b>Tiempos de monitoreo.</b>	Disminuir	Establecer un tiempo optimo al proceso de monitoreo	Mejorar	Demora del inicio de los proyectos APS en las comunidades.
		Disponibilidad de unidades vehiculares para regresar de la zona de intervención	Disponibilidad	No se asigna una unidad vehicular con frecuencia.
<b>Capacitaciones a los docentes</b>	Mejorar	Capacitar en los procedimientos de APS de manera presencial y virtual	Optimizar	Falta de tiempo y de internet para ser capacitados presencialmente y virtualmente.

Figura N° 34: Identificación de cuellos de botella

Fuente: Elaboración propia.

**Balance ScoreCard en la perspectiva de procesos internos.**

<b>Cuello de botella</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Inductor</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>
<b>Falta de recurso para contar con el sistema.</b>	Asignar nuevos presupuestos en el plan operativo anual.	Plan operativo	Presupuesto asignado	%
<b>Jerarquías de sucursales para aprobación de algún cambio en los formatos.</b>	Toma de decisiones a las filiales.	Acuerdos	Decisiones tomadas	Cantidad
<b>Demora del inicio de los proyectos APS en las comunidades.</b>	Realizar difusiones 30 minutos antes de iniciada la actividad por parte de los estudiantes.	Plan de difusión	Tiempo de difusión	Horas
<b>No se asigna una unidad vehicular con frecuencia.</b>	Cronograma de salidas de campo	Cronograma	Total de proyectos atendidos	%
<b>Falta de tiempo y de internet para ser capacitados presencia y virtualmente.</b>	Determinar una hora propicia para las capacitaciones	Plan de capacitación	% Docentes capacitados	%

Figura N° 35: Cuadro de estrategias de la perspectiva de procesos internos.

Fuente: Elaboración propia.

**e) Ordenar sus indicadores según su causa – efecto. g**

Para este punto es necesario elaborar un diagrama de relaciones causa – efecto para los indicadores de la etapa anterior.

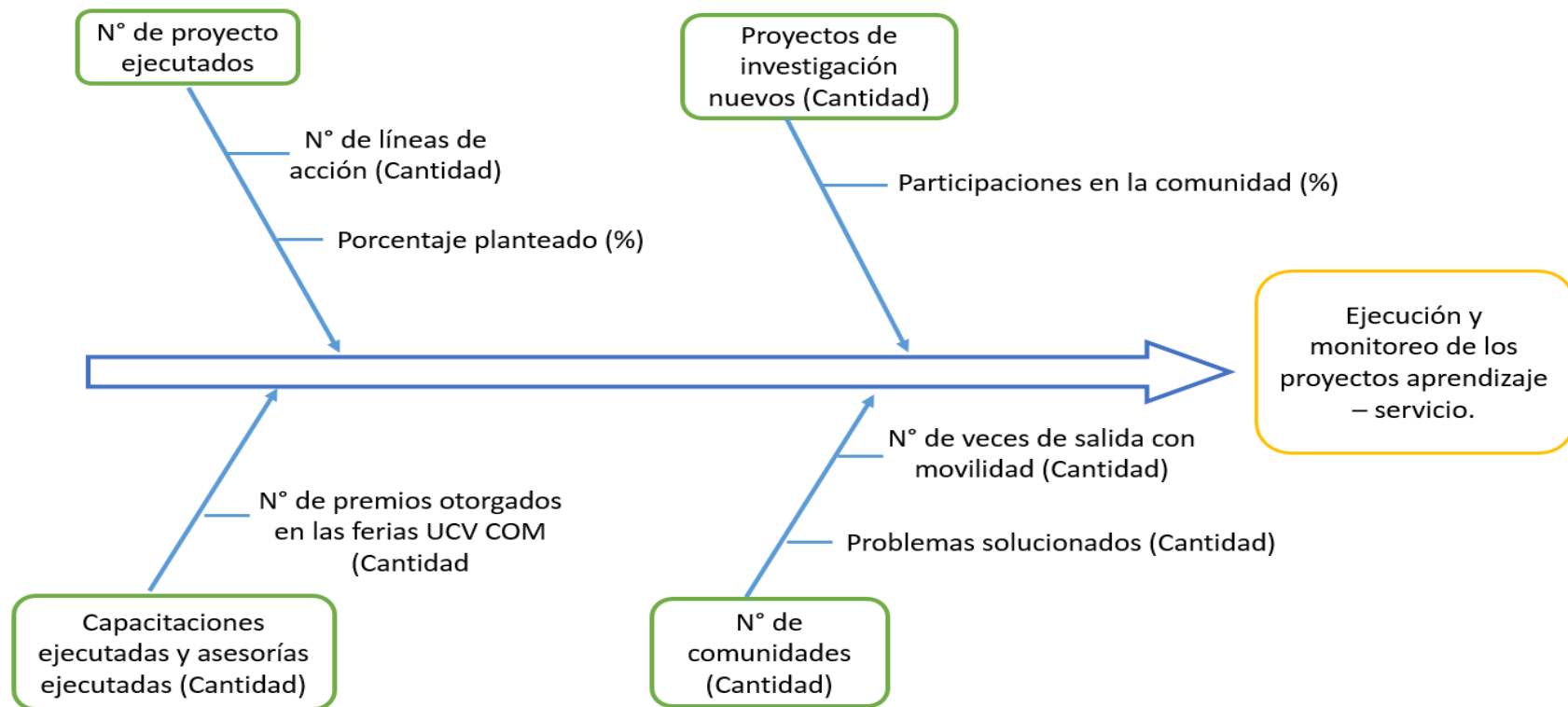


Figura N° 36: Relación causa – efecto de los indicadores.



Fuente: Elaboración propia.

**f) Encontrar los indicadores o el indicador que integra a los indicadores elegidos.**

Diagrama de relaciones para hallar el indicador o los indicadores integrados de los procesos de los proyectos aprendizaje – servicio.

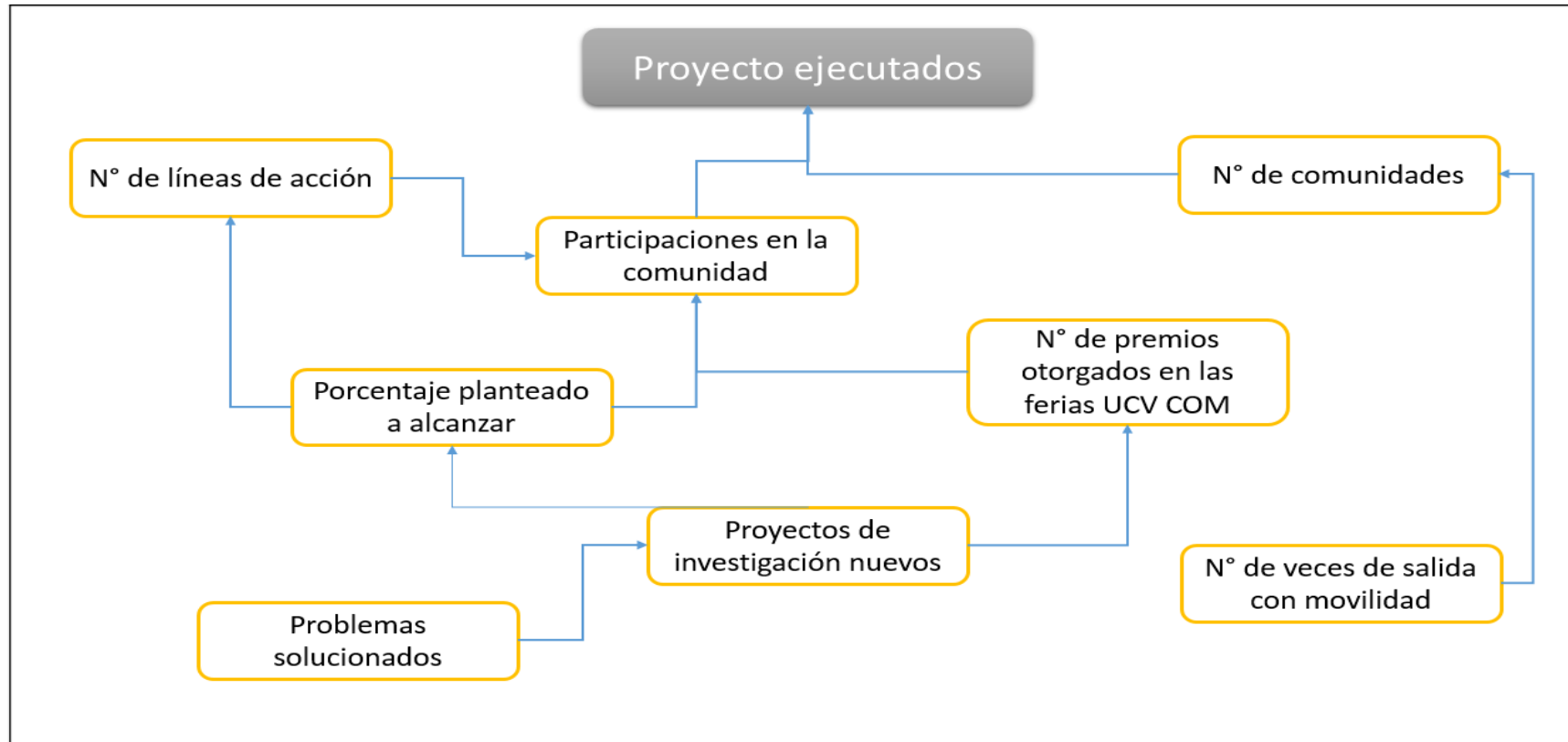


Figura N° 37: Relación causa – efecto de los indicadores.

Fuente: Elaboración propia.

**g) Describir una meta en función de los indicadores o el indicador integrador.**

Teniendo como base el indicador integrado se deberá ahora precisar una meta. En función del indicador << Proyectos ejecutados>> la meta será << Incrementar el porcentaje de ejecución de proyectos del 65% al 80% dentro de los próximos 3 años.

**Paso 08: Construir el BSC en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

En este paso, los componentes que lo integran deben de estar relacionados con las alternativas planeadas por el área de responsabilidad social referente a los problemas vinculados con la unidad organizacional. La unidad de una empresa depende del nivel de confianza y compromiso existente interno. La confianza es expresada cuando los colaboradores tienen la oportunidad de aportar y ejecutar ideas, además que el compromiso de líder con los principios y los objetivos de la unidad estratégica. Estos componentes a su vez suministrarán resultados de:

- Colocar en el centro las decisiones y los intereses de los colaboradores.
- Formular una visión compartida y establecer metas comunes.
- Comunicación constante y además de permanente.
- Desarrollo del talento de los colaboradores.
- Equidad en los pagos de los colaboradores.
- Compartir premios, riesgos, castigos e incomodidades.
- Persuadir al personal de que lo que hace es provechoso tanto para el como para los demás.
- Distribuir justamente las obligaciones.

### Cuantificación de la meta

Términos de interpretación de lo que significa <<nivel de satisfacción del personal>>	Ranking de importancia	Peso (%)	Calificación (escala de 0 a 20)	Puntaje
Clima laboral	3°	15	9	1.35
Buen trato	2°	21	10	2.1
Bienestar social	5°	10	14	1.4
Buen nivel ingresos estables	1°	25	13	3.25
Oficina relajante	6°	10	12	1.2
Cumplimiento de promesas	7°	7	11	0.77
Capacitación y entrenamiento	4°	12	9	1.08
<b>Total</b>		<b>100</b>		<b>11.15</b>

Figura N° 38: Relación causa – efecto de los indicadores.

Fuente: Elaboración propia.

Entonces la meta para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento será <<Incrementar el nivel de satisfacción de los trabajadores en un 25% dentro del plazo de 2 años>>.

**Identificación de los cuellos de botella de la meta central de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

Indicadores específicos de la meta central	Objetivo	¿De qué depende?	¿Qué lograr? ¿Qué pasará?	Cuellos de botella
<b>Distribución equitativa de obligaciones.</b>	Optimizar	Establecer funciones específicas.	Establecer	Falta de criterio o desconocimiento sobre las actividades o tareas.
<b>Clima laboral.</b>	Mejorar	Asensos según los méritos o metas logradas	Optimizar	Medición de logro en función hacia la afectividad de los jefes.
		Apoyo mutuo entre todos los miembros del área	Aumentar	Desunión por falta de coordinaciones.
<b>Cumplimiento de promesas</b>	Mejorar	Cumplir con el horario de trabajo	Optimizar	Actividades que demandan un horario de trabajo mayor para lograr concluirse.
		Pago de horas extras	Establecer	No existe la contabilidad de horas extras en el sistema de control de asistencias.

Figura N° 39: Identificación de cuellos de botella  
Fuente: Elaboración propia.

**Balance ScoreCard en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

<b>Cuello de botella</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Inductor</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>
<b>Falta de criterio o desconocimiento sobre las actividades o tareas.</b>	Capacitaciones constantes al personal.	Plan de capacitación.	Capacitaciones	N° de capacitaciones
<b>Medición de logro en función hacia la afectividad de los jefes.</b>	Establecer un cuadro de méritos que sea evaluado por un agente externo al área.	Cuadro de méritos	Personal compensado	%
<b>Desunión por falta de coordinaciones.</b>	Reuniones de coordinación mensual	Cronograma de reuniones	Reuniones	N° de reuniones.
<b>Actividades que demandan un horario de trabajo mayor para lograr concluirse.</b>	Distribución optima del tiempo según la actividad que realice el colaborador.	Cronograma de actividades	% de Actividades terminadas	%
<b>No existe la contabilidad de horas extras en el sistema de control de asistencias.</b>	Implementación de un sistema que controle mejor las horas laborales.	Sistema biométrico	Horas extras remuneradas	N° de horas extras trabajadas.

Figura N° 40: Cuadro de estrategias de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Fuente: Elaboración propia.

### Paso 09: Diseñar el tejido o el mapa de metas.

El tejido de metas es también el resumen gráfico de las metas establecidas en las perspectivas del BSC. Aquí el elemento central es la meta nuclear de la primera perspectiva y como elementos parciales las metas centrales de las demás perspectivas. Por lo cual sirve para realizar la medición de la meta nuclear con las metas centrales. Esta dinámica se representa en un diagrama de relaciones en donde la meta nuclear definida se muestra en la parte de arriba del diagrama, la estructura a seguir se detalla en la figura N° 41.

Para iniciar la elaboración del mapa de metas debe de revisarse si se cuenta con la meta nuclear y de las metas parciales de las cuatro perspectivas del BSC y seguido realizar el tejido de metas para los proyectos aprendizajes servicio el cual quedara como se aprecia en el gráfico N° 42.

#### Procedimiento para elaborar el tejido de metas.

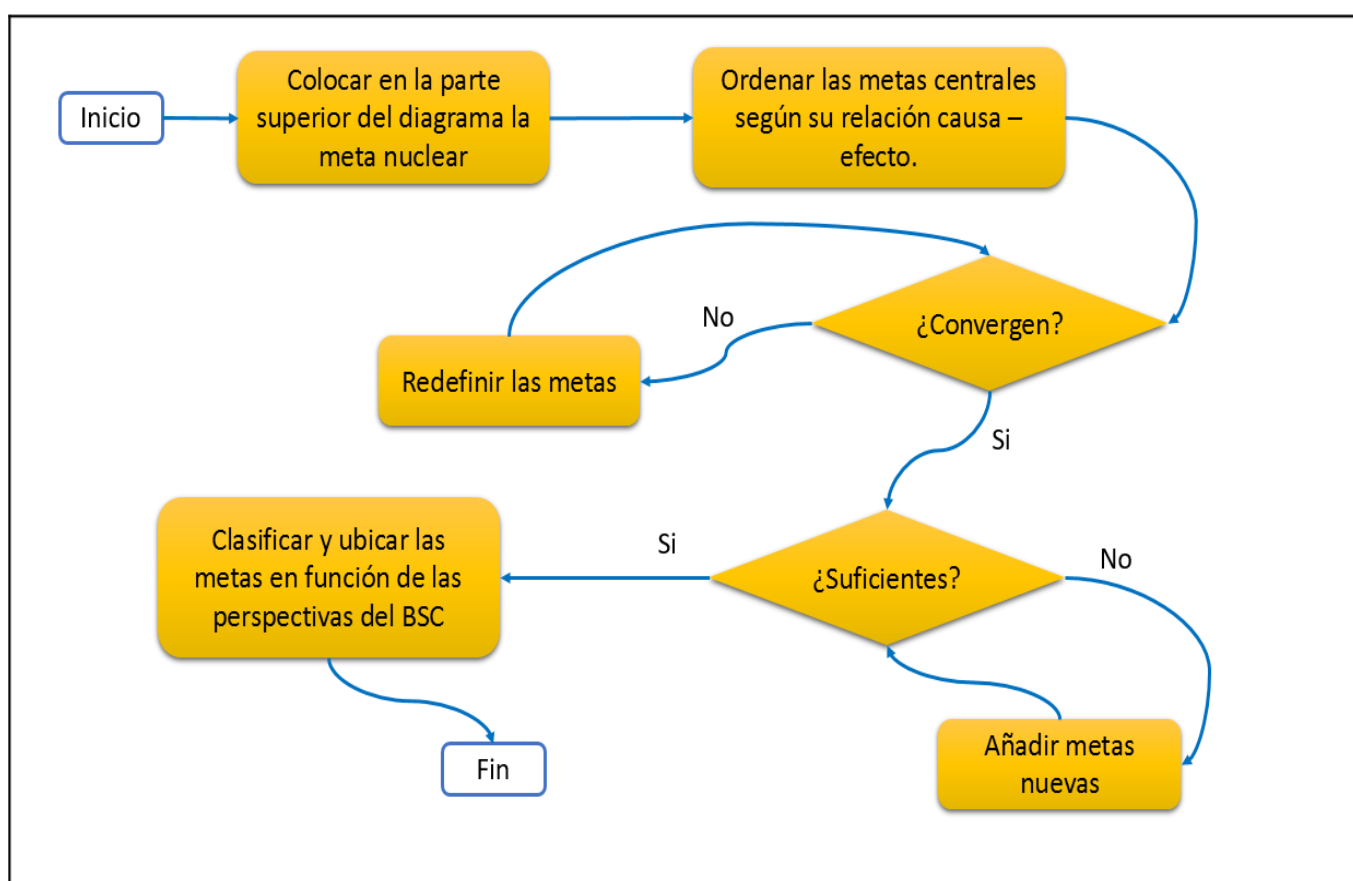


Figura N° 41: Elaboración del tejido de metas.  
Fuente: Carlos Villajuana.

### Tejido de metas de los proyectos aprendizaje servicio.

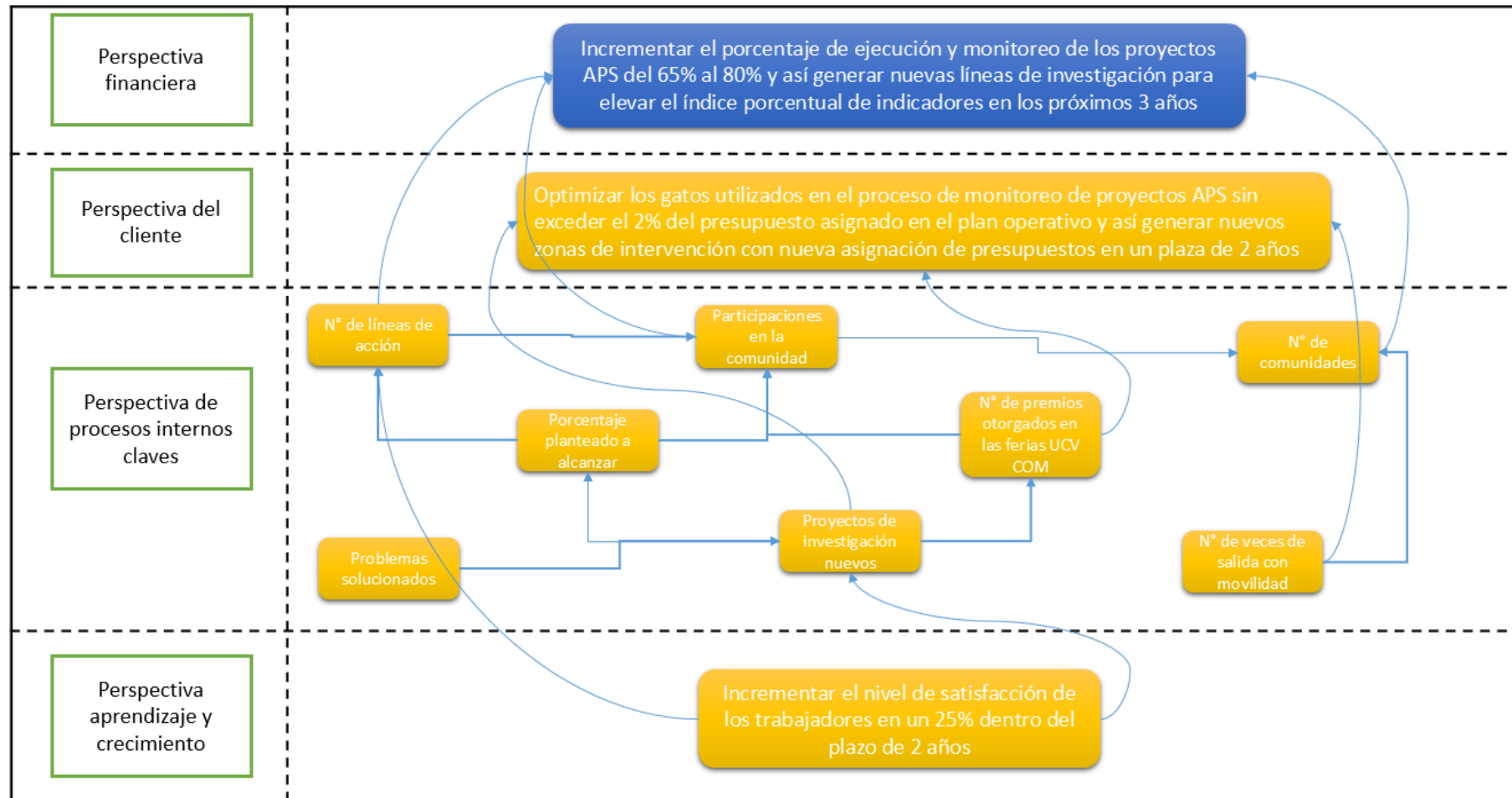


Figura N° 42: Elaboración del tejido de metas con las 4 perspectivas.  
Fuente: Elaboración propia.

La intención que se tiene en la elaboración del tejido estratégico en un diagrama de relaciones es reducir el trabajo de evaluar la consistencia y la suficiencia de las estrategias planteadas. Conocer la intensidad de mayor dependencia de las estrategias valdrá para proyectar el orden y el momento de su ejecución. De igual manera, conocer las estrategias de mayor dependencia que se deben tomar como señal para apuntar allí los esfuerzos y los recursos. Para construir el mapa estratégico es necesario guiarse de la figura N° 43.

### Pasos para diseñar el tejido estratégico.

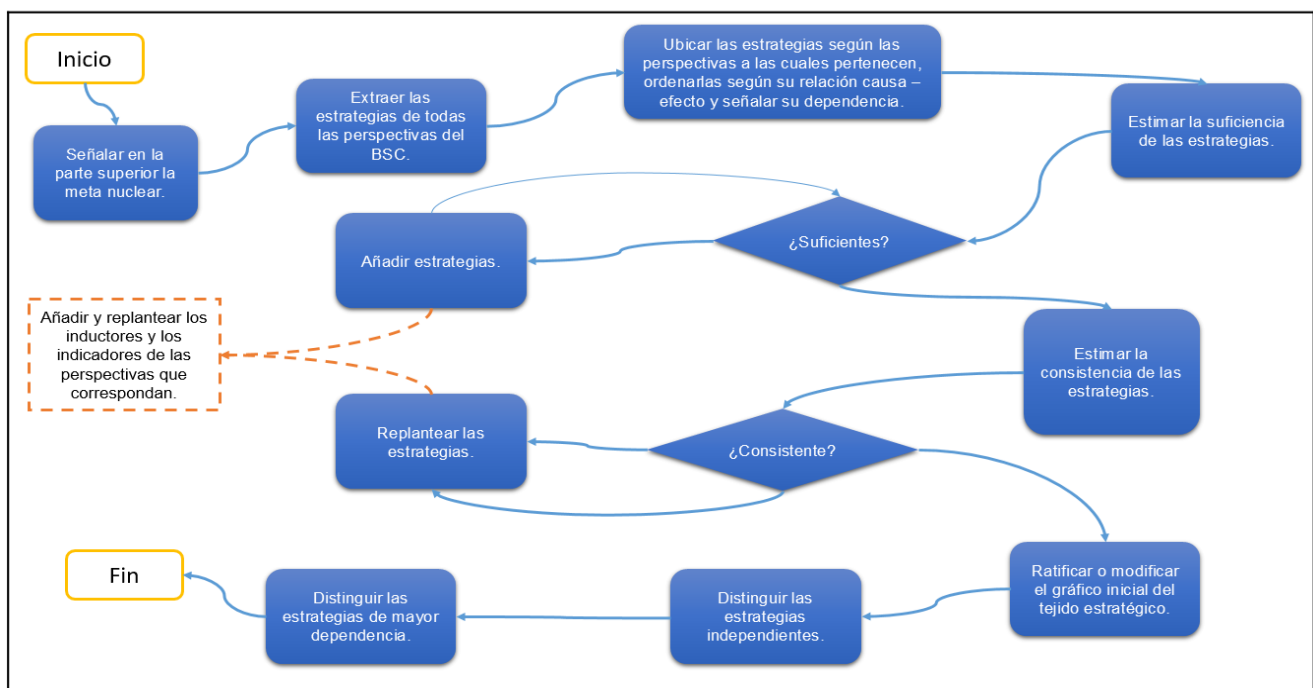


Figura N° 43: Elaboración del tejido de metas con las 4 perspectivas.  
Fuente: Carlos Villajuana.

La correcta elaboración del tejido estratégico consta de 10 pasos como se aprecia en el gráfico y son los siguientes:

- Colocar la meta nuclear en la parte superior.
- Extraer las estrategias de las otras perspectivas.
- Paso 3: Ubicar las estrategias según las perspectivas a las cuales pertenezcan.
- Estimar la suficiencia de las estrategias.
- Si las estrategias no son suficiente agregar nuevas.
- Si son suficientes, estimar su consistencia.
- Si no son consistentes, replantearlas.
- Si son consistentes ratificarse o modificar el grafico inicial.
- Distinguir las estrategias independientes.



## Paso 10: Destacar las estrategias de mayor dependencia.

Se extraerán todas las estrategias de las 4 perspectivas y simplificar para adecuarlas al mapa de estrategias.

<b>Perspectiva de cliente.</b>
Creación de un sistema que mide los tiempos óptimos durante cada proceso de monitoreo.
Gestionar una fecha para el monitoreo múltiple en una determinada zona.
Crear un plan de monitoreo.
Coordinaciones directas con los encargados de la asignación de movilidades.
Creación de un plan de capacitación en aprendizaje – servicio.
Reconocimiento y sanción para los docentes capacitados en aprendizaje – servicio.
Difundir las actividades a realizar con anticipación.
Reconocimiento y sanción para los estudiantes que participen y reconocimientos para los beneficiarios.
<b>Perspectiva financiera.</b>
Capacitación al personal del área para los procesos de monitoreo.
Elaboración del cronograma de salidas al campo.
Asesoría y seguimiento constante hacia los formatos respectivos para la validación de los proyectos.
Cronograma de salidas programadas por semestre.
Elaboración de un mapa con una ruta estratégica para llevar al personal a las zonas de intervención.
Plan de capacitación en la elaboración de los formatos asignados.
<b>Perspectiva de procesos internos.</b>
Asignar nuevos presupuestos en el plan operativo anual.
Toma de decisiones a las filiales.
Realizar difusiones 30 minutos antes de iniciada la actividad por parte de los estudiantes. (ya se encuentra contemplado)
Cronograma de salidas de campo (Ya se encuentra contemplado)
Determinar una hora propicia para las capacitaciones.
<b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.</b>
Capacitaciones constantes al personal. (ya se encuentra contemplado)
Establecer un cuadro de méritos que sea evaluado por un agente externo al área.
Reuniones de coordinación mensual.
Distribución optima del tiempo según la actividad que realice el colaborador.
Implementación de un sistema que controle mejor las horas laborales.

Figura N° 44: Recopilación de las estrategias de las 4 perspectivas.  
Fuente: Elaboración propia.

## Mapa estratégico del BSC

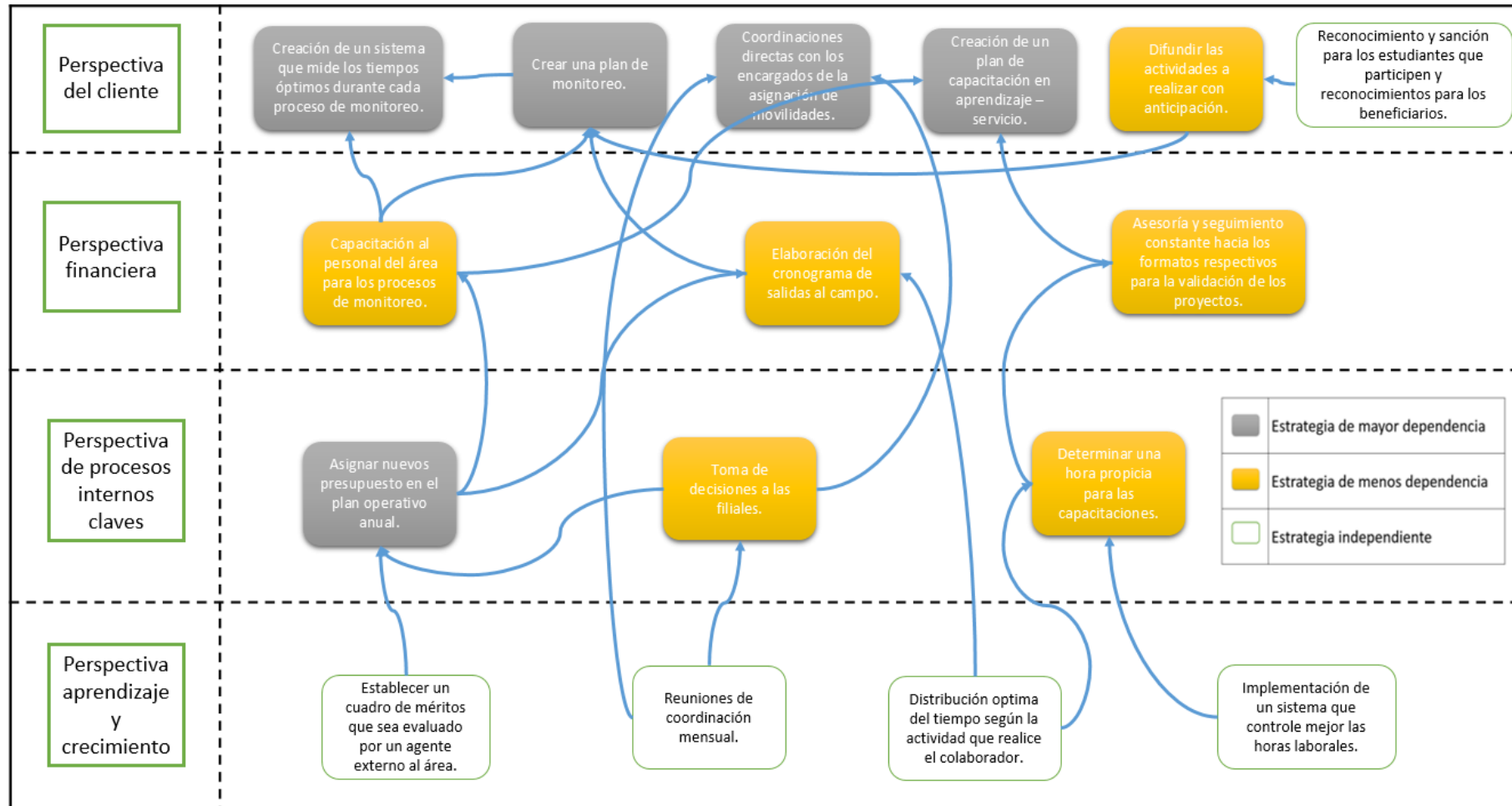


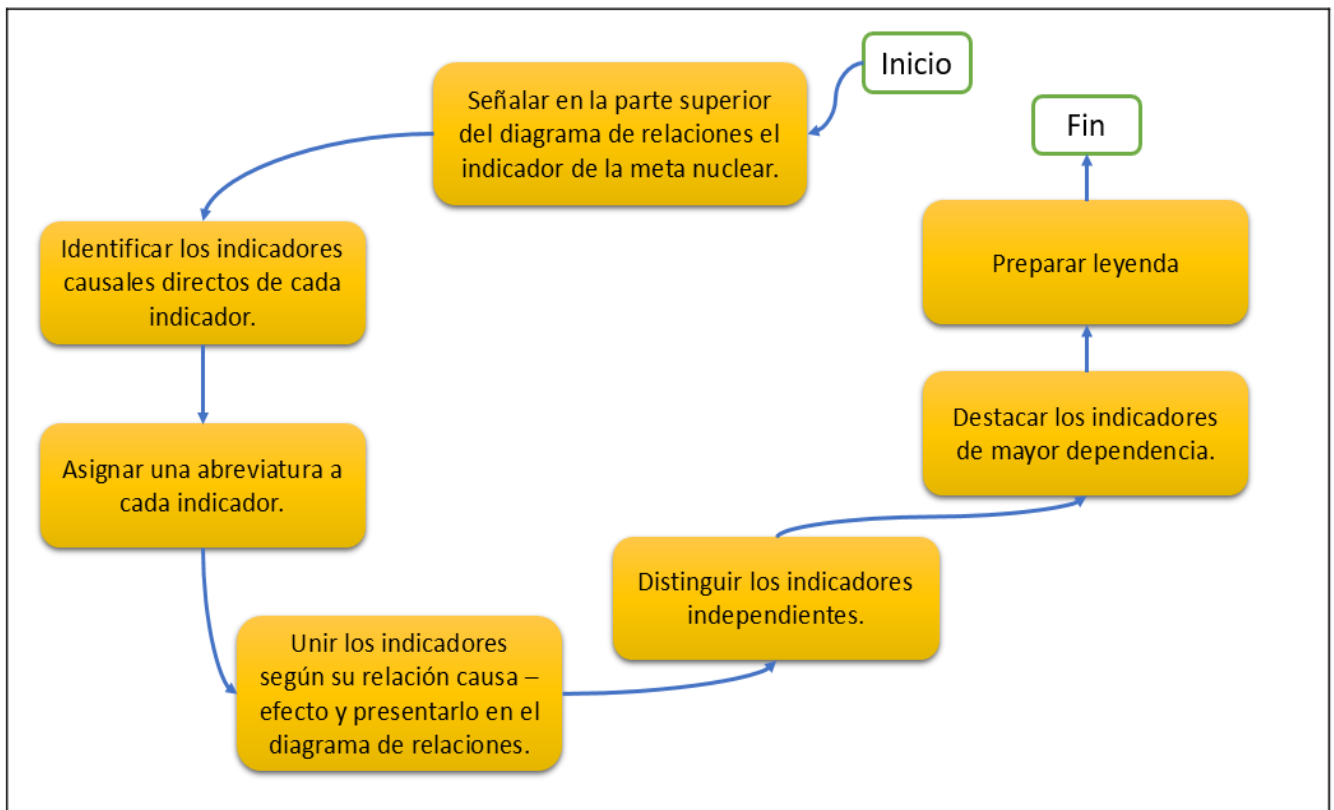
Figura N° 45: Tejido del mapa de estrategias.  
Fuente: Elaboración propia.

### Paso 11: Diseñar el tejido o el mapa de indicadores.

En el procedimiento del mapa de indicadores es recomendable tener en cuenta 7 puntos indispensables para el correcto desarrollo del mapa de indicadores.

- Señalar en la parte superior del diagrama de relaciones el indicador de la meta nuclear.
- Identificar los indicadores causales directos de cada indicador.
- Asignar una abreviatura a cada indicador.
- Unir los indicadores según su relación causa – efecto y presentarlos en el diagrama de relaciones.
- Distinguir los indicadores independientes.
- Destacar los indicadores de mayor dependencia.
- Preparar una leyenda.

Estos 7 puntos se ven reflejados en el diagrama de procedimientos en



el cual se aprecia cómo interactúan en la figura N° 46.

Figura N° 46: Tejido del mapa de estrategias.  
Fuente: Carlos Villajuana.

La eficacia del diseño del mapa de indicadores quedará en función del rigor con el cual se formen las relaciones causa – efecto de un indicador y otro. Esta tarea se complica debido a que tiene que enlazar los indicadores de todas las perspectivas comprendidas en el Balance ScoreCard en un solo gráfico. Entonces nuestro mapa de indicadores se aprecia en la figura N° 48.

**Cuadro de indicadores que serán utilizados en la construcción del tejido.**

Indicador	Unidad de medida	Abreviatura.
<b>Perspectiva de Cliente</b>		
Cumplimiento de metas	Semestral	Metas
Cantidad de monitoreos semestrales	Porcentaje	MO – SE
Recursos humanos usados	Porcentaje	Personal
Asignación vehicular	Unidad	Salida con vehículo
Asistencia a las capacitaciones	Porcentaje	% PDC
Asignación de presupuesto	Gasto	Presupuesto
N° de difusiones en campo	Unidad	Difusión
N° de reconocimientos otorgados	Unidad	Reconocimientos
<b>Perspectiva Financiera</b>		
% de personal capacitado	%	% PC
Salidas de campo cumplidas	Cantidad	SA - CAM
Total de proyectos presentados	%	% PP
Total de proyectos atendidos	%	% PA
% Docentes capacitados	%	% DC
<b>Perspectiva de Procesos internos</b>		
Decisiones tomadas	Cantidad	DT
Tiempo de difusión	Horas	TD
<b>Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento</b>		
Capacitaciones	N° de capacitaciones	Capacitaciones
Personal compensado	%	PECOM
Reuniones	N° de reuniones.	REU
% de Actividades terminadas	%	% AT
Horas extras remuneradas	N° de horas extras trabajadas.	HER

Figura N° 47: Cuadro de indicadores y abreviaturas.  
Fuente: Elaboración propia.

### Tejido final indicadores.

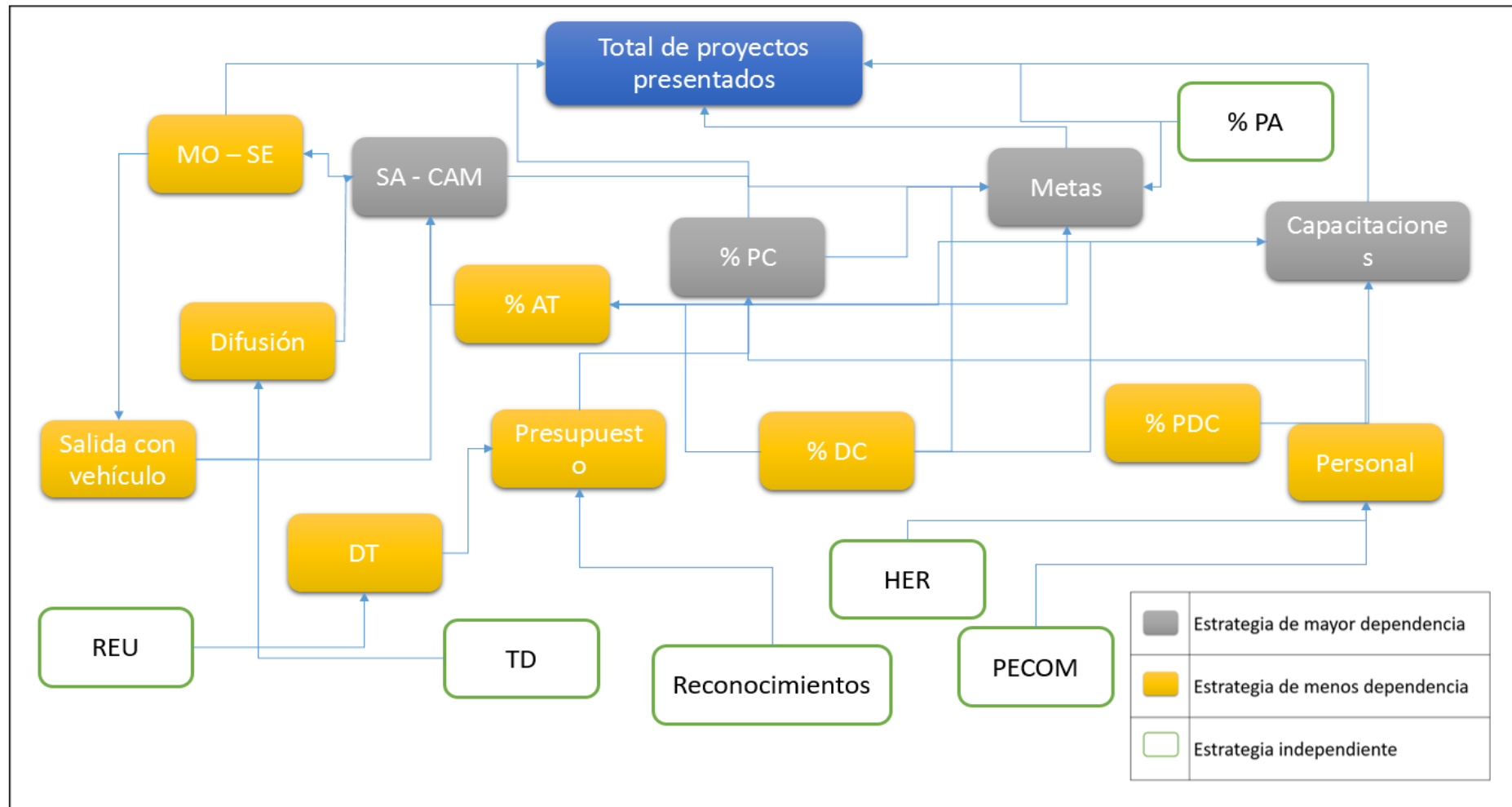


Figura N° 48: Tejido de indicadores.  
Fuente: Elaboración propia.

## Paso 12: Determinar los elementos de control de los indicadores.

Para precisar y medir y controlar los indicadores se necesitarán los siguientes elementos: unidad de medida, medio de verificación, verificador, frecuencia de medición, patrón de comparación y responsable. En caso sea muy complicado determinar un indicador, es recomendable incluir su fórmula de cálculo. Se procede a determinar los elementos de control en la figura N° 49°.

### Elementos de control de indicadores del BSC

Perspectiva e indicadores	Unidad de medida	Medios de verificación	Verificador	Frecuencia de medición	Patrón de comparación	Responsable
<b>1. Perspectiva del cliente</b>						
Metas	Semestral	Plan operativo	DBU	Semestral	Meta interna	Directora BU
MO – SE	Porcentaje	Plan de monitoreo	RSU	Mensual	Meta interna	Jefa RSU
Personal	Porcentaje	MOF	DBU	Semestral	Indicador de cumplimiento	Directora BU
Salida con vehículo	Unidad	Registro de salida vehicular	JMYMV	Semanal	Meta interna	Jefe de mant.
% PDC	Porcentaje	Registro de participantes	RSU	Mensual	Meta interna	Jefa RSU
Presupuesto	Gasto	Plan operativo	DBU	Anual	Meta DBU	Directora BU
Difusión	Unidad	Registro fotográfico	RSU	Semanal	Meta interna	Coordinador RSU
Reconocimientos	Unidad	Ferias UCV COM	DBU	Semestral	Meta DBU	Directora BU
<b>2. Perspectiva Financiera</b>						
% PC	%	Planes de actividad	RSU	Trimestral	Meta interna	Jefa RSU
SA - CAM	Cantidad	Papeletas de salida	DBU/RRH H	Semanal	Meta interna	Coordinador RSU
% PP	%	Registro de proyectos	RSU	Semestral	Meta interna	Jefa RSU
% PA	%	Registro de proyectos	RSU	Mensual	Meta interna	Coordinador RSU
% DC	%	Registro de participantes.	RSU	Bimestral	Meta interna	Jefa RSU

3. Perspectiva de procesos internos.						
DT	Cantidad	Plan operativo	DBU	Bimestral	Meta DBU	Directora BU
TD	Horas	Programación	ESCUELA	Semanal	Meta escuela	Director Escuela
4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.						
Capacitaciones	N° de capacitaciones	Planes de actividad	RSU	Trimestral	Meta interna	Jefa RSU
PECOM	%	Boletas de pago	DBU/RRH H	Semestral	Meta DBU	Directora BU
REU	N° de reuniones.	Cronograma de reuniones	DBU	Mensual	Meta DBU	Directora BU
% AT	%	Cronograma de actividades	RSU	Semanal	Meta interna	Jefa RSU
HER	N° de horas extras	Boleta de pago	DBU/RRH H	Mensual	Meta DBU	Directora BU

Figura N° 49: Control de indicadores.

Fuente: Elaboración propia.

### Paso 13: Diseñar el tejido de responsables.

Se requieren elaborar 6 pasa fundamentales para establecer los responsables.

**a) Asignar el responsable del indicador de la meta nuclear.**

En este se hace mención al directivo con mayor jerarquía, entonces la responsable de los indicadores de la meta nuclear es la jefa del área de responsabilidad social universitaria.

**b) Determinar las estrategias involucradas directamente con los indicadores del BSC.**

Indicador	Estrategias involucradas directamente.
<b>Cumplimiento de metas</b>	Creación de un sistema que mide los tiempos óptimos durante cada proceso de monitoreo.
<b>Cantidad de monitoreos semestrales</b>	Gestionar una fecha para el monitoreo múltiple en una determinada zona.
<b>Recursos humanos usados</b>	Crear un plan de monitoreo.
<b>Asignación vehicular</b>	Coordinaciones directas con los encargados de la asignación de movilidades.
<b>Asistencia a las capacitaciones</b>	Creación de un plan de capacitación en aprendizaje – servicio.
<b>% Docentes capacitados</b>	
<b>Asignación de presupuesto</b>	Reconocimiento y sanción para los docentes capacitados en aprendiza –



	servicio.
<b>N° de difusiones en campo</b>	Difundir las actividades a realizar con anticipación.
<b>N° de reconocimientos otorgados</b>	Reconocimiento y sanción para los estudiantes que participen y reconocimientos para los beneficiarios.
<b>% de personal capacitado</b>	Capacitación constante en procesos de responsabilidad social universitaria.
<b>% de Actividades terminadas</b>	
<b>Capacitaciones</b>	
<b>Salidas de campo cumplidas</b>	Contar con una unidad vehicular para el cumplimiento de los monitoreos y difusiones.
<b>Tiempo de difusión</b>	
<b>Total de proyectos presentados</b>	Exigencia para el cumplimiento de los indicadores.
<b>Total de proyectos atendidos</b>	
<b>Decisiones tomadas</b>	Cronograma de reuniones
<b>Reuniones</b>	
<b>Personal compensado</b>	Plan de reconocimiento y/o sanción.
<b>Horas extras remuneradas</b>	

Figura N° 49: Cuadro estrategias involucradas.

Fuente: Elaboración propia.

**a) Asignar los responsables de las estrategias.**

A partir de las observaciones de las estrategias se deducirá los responsables de las actividades.

<b>Indicador</b>	<b>Estrategias involucradas directamente.</b>	<b>Responsable de la estrategia</b>
<b>Cumplimiento de metas</b>	Creación de un sistema que mide los tiempos óptimos durante cada proceso de monitoreo.	Directora de BU
<b>Cantidad de monitoreos semestrales</b>	Gestionar una fecha para el monitoreo múltiple en una determinada zona.	Jefa de RSU
<b>Recursos humanos usados</b>	Crear un plan de monitoreo.	Coordinador RSU
<b>Asignación vehicular</b>	Coordinaciones directas con los encargados de la asignación de movilidades.	Coordinador RSU
<b>Asistencia a las capacitaciones</b>	Creación de un plan de capacitación en aprendizaje – servicio.	Jefa de RSU
<b>% Docentes capacitados</b>		
<b>Asignación de presupuesto</b>	Reconocimiento y sanción para los docentes capacitados en aprendiza – servicio.	Directora de BU
<b>N° de difusiones en campo</b>	Difundir las actividades a realizar con anticipación.	Docente del curso APS
<b>N° de reconocimientos</b>	Reconocimiento y sanción para los	Directora de BU

<b>otorgados</b>	estudiantes que participen y reconocimientos para los beneficiarios.	
<b>% de personal capacitado</b>	Capacitación constante en procesos de responsabilidad social universitaria.	Jefa de RSU
<b>% de Actividades terminadas</b>		
<b>Capacitaciones</b>		
<b>Salidas de campo cumplidas</b>	Contar con una unidad vehicular para el cumplimiento de los monitoreos y difusiones.	Coordinador RSU
<b>Tiempo de difusión</b>		
<b>Total de proyectos presentados</b>	Exigencia para el cumplimiento de los indicadores.	Jefa de RSU
<b>Total de proyectos atendidos</b>		
<b>Decisiones tomadas</b>	Cronograma de reuniones	Directora de BU
<b>Reuniones</b>		
<b>Personal compensado</b>	Propuesta de un pan de reconocimiento y/o sanción para el personal.	Directora de BU
<b>Horas extras remuneradas</b>		

Figura N° 50: Cuadro de responsables.  
Fuente: Elaboración propia.

**b) Estimar el grado de ajuste de la estructura organizacional.**

Se debe de estimar el ajuste que necesita el área con relación a determinada estrategia. En este punto es recomendable utilizar escalas: ninguna, baja, regular, alta.

Indicador	Estrategias involucradas directamente.	Responsable de la estrategia	Necesidad de ajuste
<b>Cumplimiento de metas</b>	Creación de un sistema que mide los tiempos óptimos durante cada proceso de monitoreo.	Directora de BU	Alta
<b>Cantidad de monitoreos semestrales</b>	Gestionar una fecha para el monitoreo múltiple en una determinadas zona.	Jefa de RSU	Regular
<b>Recursos humanos usados</b>	Crear una plan de monitoreo.	Coordinador RSU	Regular
<b>Asignación vehicular</b>	Coordinaciones directas con los encargados de la asignación de movilidades.	Coordinador RSU	Baja
<b>Asistencia a las capacitaciones</b>	Creación de un plan de capacitación en aprendizaje – servicio.	Jefa de RSU	Baja
<b>% Docentes capacitados</b>			
<b>Asignación de presupuesto</b>	Reconocimiento y sanción para los docentes capacitados en aprendiza – servicio.	Directora de BU	Regular
<b>N° de difusiones en campo</b>	Difundir las actividades a realizar con anticipación.	Docente del curso APS	Baja
<b>N° de reconocimientos otorgados</b>	Reconocimiento y sanción para los estudiantes que participen y reconocimientos para los beneficiarios.	Directora de BU	Regular
<b>% de personal capacitado</b>	Capacitación constante en procesos de responsabilidad social universitaria.	Jefa de RSU	Baja
<b>% de Actividades terminadas</b>			
<b>Capacitaciones</b>			
<b>Salidas de campo cumplidas</b>	Contar con una unidad vehicular para el cumplimiento de los monitoreos y difusiones.	Coordinador RSU	Baja
<b>Tiempo de difusión</b>			
<b>Total de proyectos presentados</b>	Exigencia para el cumplimiento de los indicadores.	Jefa de RSU	Alta
<b>Total de proyectos atendidos</b>			
<b>Decisiones tomadas</b>	Cronograma de reuniones	Directora de BU	Baja
<b>Reuniones</b>			
<b>Personal compensado</b>	Propuesta de un plan de reconocimiento y/o sanción para el personal.	Directora de BU	Regular
<b>Horas extras remuneradas</b>			

Figura N° 51: Cuadro de necesidades de ajuste.

Fuente: Elaboración propia.

**c) Deducir el ajuste de la estructura organizacional.**

Los ajustes pueden consistir: <<Creación de nuevos puestos, la sustitución de puestos actuales, la eliminación de determinados puestos actuales, la rotación interna de determinado responsable>>

Indicador	Estrategias involucradas directamente.	Responsable de la estrategia	Necesidad de ajuste	Ajuste estructural
<b>Cumplimiento de metas</b>	Creación de un sistema que mide los tiempos óptimos durante cada proceso de monitoreo.	Directora de BU	Alta	Ningún ajuste
<b>Cantidad de monitoreos semestrales</b>	Gestionar una fecha para el monitoreo múltiple en una determinada zona.	Jefa de RSU	Regular	Designar a los monitores
<b>Recursos humanos usados</b>	Crear un plan de monitoreo.	Coordinador RSU	Regular	Designar un coordinador
<b>Asignación vehicular</b>	Coordinaciones directas con los encargados de la asignación de movilizaciones.	Coordinador RSU	Baja	Ningún ajuste
<b>Asistencia a las capacitaciones</b>	Creación de un plan de capacitación en aprendizaje – servicio.	Jefa de RSU	Baja	Designar un coordinador
<b>% Docentes capacitados</b>				
<b>Asignación de presupuesto</b>	Reconocimiento y sanción para los docentes capacitados en aprendizaje – servicio.	Directora de BU	Regular	Ningún ajuste
<b>N° de difusiones en campo</b>	Difundir las actividades a realizar con anticipación.	Docente del curso APS	Baja	Ningún ajuste
<b>N° de reconocimientos otorgados</b>	Reconocimiento y sanción para los estudiantes que participen y reconocimientos para los beneficiarios.	Directora de BU	Regular	
<b>% de personal capacitado</b>	Capacitación constante en procesos de responsabilidad social universitaria.	Jefa de RSU	Baja	Ningún ajuste
<b>% de Actividades terminadas</b>				
<b>Capacitaciones</b>	Contar con una unidad vehicular para el cumplimiento de los monitoreos y difusiones.	Coordinador RSU	Baja	Ningún ajuste
<b>Salidas de campo cumplidas</b>				
<b>Tiempo de difusión</b>				
<b>Total de proyectos presentados</b>	Exigencia para el cumplimiento de los indicadores.	Jefa de RSU	Alta	Designar su evaluación al coordinador
<b>Total de proyectos atendidos</b>				
<b>Decisiones tomadas</b>	Cronograma de reuniones	Directora de BU	Baja	Ningún Ajuste
<b>Reuniones</b>				
<b>Personal compensado</b>	Propuesta de un plan de reconocimiento y/o sanción para el personal.	Directora de BU	Regular	Designar su evaluación al área de RRHH
<b>Horas extras remuneradas</b>				

Figura N° 52: Cuadro de ajuste estructural.

Fuente: Elaboración propia.

d) **Diseñar el tejido de responsables.**

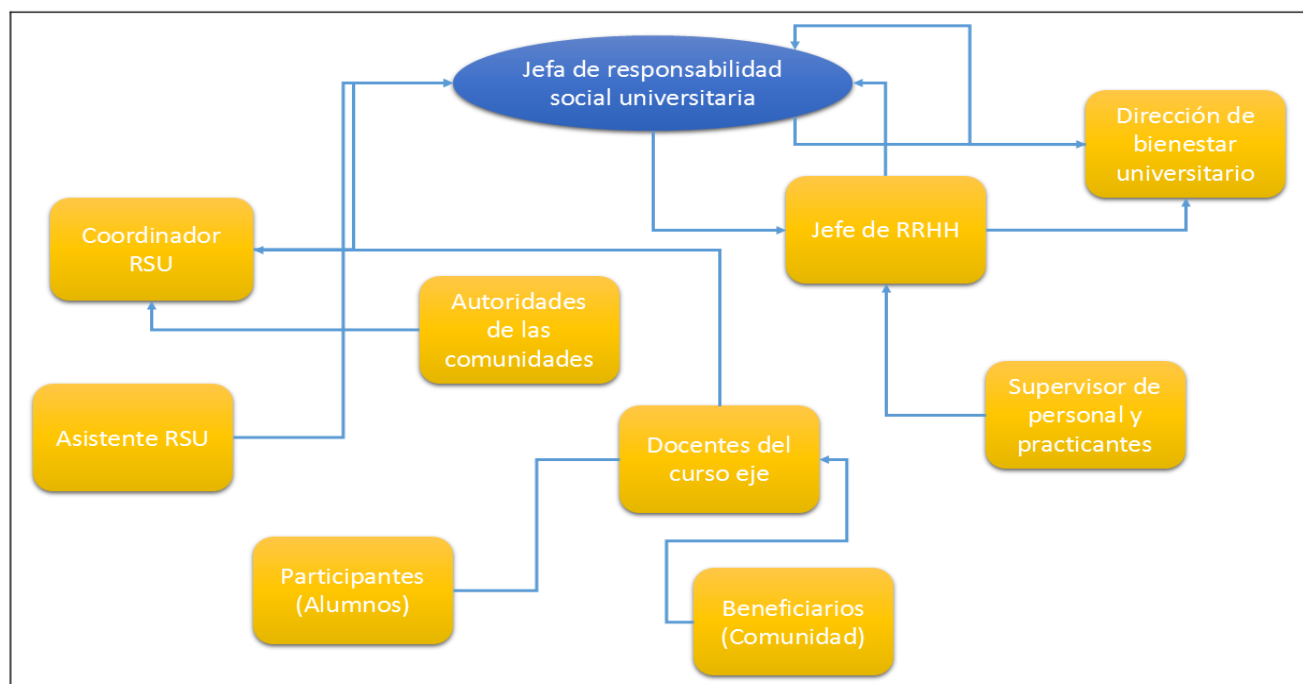


Figura N° 53: Tejido de responsables.  
Fuente: Elaboración propia.

**Paso 14: Integrar el BSC corporativo y el BSC de cada unidad estratégica.**

Objetivo	Indicador	Proyecto estratégico	Responsable	estrategias de la unidad estratégica
<b>DESARROLLAR LA PROYECCIÓN Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA INTEGRADAS AL PROCESO DE FORMACIÓN PROFESIONAL, ORIENTADO AL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA COMUNIDAD.</b>	N° proyectos ejecutados	Ejecución de proyectos de impacto social y académico en: Educación ambiental Capacidades en gestión de MYPES Desarrollo comunitario	Dirección Académico	Creación de un sistema que mide los tiempos óptimos durante cada proceso de monitoreo.
				Capacitación al personal del área para los procesos de monitoreo.
				Creación de un plan de capacitación en aprendizaje – servicio.
				Distribución óptima del tiempo según la actividad que realice el colaborador.
				Reuniones de coordinación mensual.
				Asignar nuevos presupuesto en el plan operativo anual.
	N° de programas	Programa de difusión de su rol como agente de desarrollo	Dirección de Bienestar Universitario	Difundir las actividades a realizar con anticipación. Elaboración de un mapa con una ruta estratégica Para llevar al personal a

		social y promotora de identidad cultural		las zonas de intervención.
				Coordinaciones directas con los encargados de la asignación de movilidades.
	N° de instituciones educativas	Festivales juveniles artísticos, promoción de arte y cultura en instituciones educativas, Vallejo en la comunidad	Dirección de Bienestar Universitario	Reconocimiento y sanción para los estudiantes que participen y reconocimientos para los beneficiarios.
<b>COMPETENCIAS NECESARIAS PARA SU ÓPTIMO DESEMPEÑO</b>	% de cumplimiento del programa de capacitación	Desarrollo de las competencias del recurso humano que cumple el perfil deseado por la Universidad	Dirección de Recursos Humanos	Establecer un cuadro de méritos que sea evaluado por un agente externo al área.
				Implementación de un sistema que controle mejor las horas laborales.

Figura N° 54: Unión al BSC corporativo.

Fuente: Elaboración propia.

### Paso 15: Diseñar el sistema de incentivos.

Macro actividad	Cumplimiento	Objetivos	Incentivo	Costos
<b>Cumplimiento de metas.</b>	Actividades de responsabilidad social realizadas.	10 actividades contempladas en el plan operativo 2016.	Almuerzo en mérito al cumplimiento de las actividades.	S/. 200.00
	Proyectos monitoreados.	100% de los proyectos presentados.	Resolución que reconozca el mérito a los monitores en una ceremonia.	S/. 1340.00
	No sobre pasar el presupuesto asignado.	Disminuir los gastos utilizados en las 10 actividades del plan operativo 206.	Creación de nuevas actividades para el desarrollo de más proyectos de responsabilidad social.	-----
<b>Difusión de proyectos.</b>	Proyectos presentados.	60 micro – proyectos.	Reconocimiento a la mejor	S/. 1340.00

			escuela académico en ejecución de proyectos aprendizaje – servicio en una ceremonia.	
	Proyectos concluidos.	Difundir los proyectos en la Feria UCV COM	Cuadro de méritos de proyectos con mejor impacto social.	S/. 2250.00
<b>Participación activa.</b>	Participantes.	>= 2 intervenciones en la comunidad.	Reconocimiento con un premio en la feria UCV COM y emisión de una resolución en responsabilidad social.	2250.00
	Beneficiarios.	>= 80% de asistencias de las sesiones programadas	Sorteos de premios para los beneficiarios que más asistieron a las sesiones.	S/. 50.00
	Docentes / escuela profesional.	>= 2 intervenciones en la comunidad.	Reconocimiento con un premio en la feria UCV COM y emisión de una resolución en responsabilidad social.	2250.00

Figura N° 55: Cuadro de incentivos.  
Fuente: Elaboración propia.

## Paso 16: Ejecutar el BSC

### PLAN GENERAL DE IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD.

#### Diseño de la metodología para implementar el Balanced ScoreCard

Para que se pueda implementar el Balanced ScoreCard como modelo de gestión en el área de Responsabilidad social universitaria, es preciso crear todo un sub-proyecto en torno al propio, para lo cual, se ha planteado una



organización lógica que guiará a los responsables del mismo pasa su correcta implementación. Se puede apreciar a continuación el diagrama:

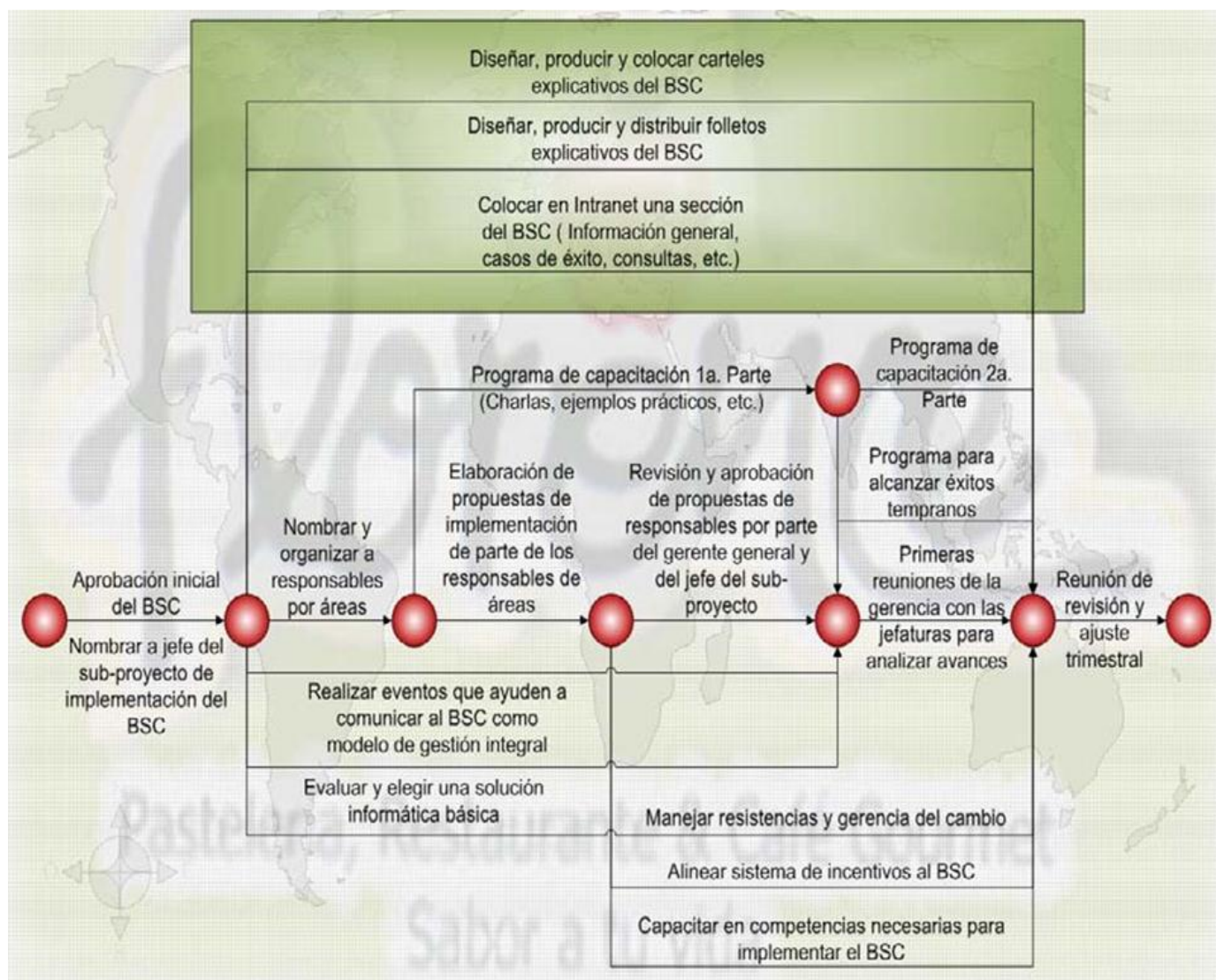


Figura N° 53: Red general de implementación.  
Fuente: Ing. Jaime Lozada.

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA EL BSC

El BSC no solo finaliza en analizar los indicadores que se han desarrollado a medida para cada una de las perspectivas, que radica en corregir las desviaciones para que se alcancen los objetivos que se trazaron basándose para ello en la reflexión y el cuestionamiento sobre la actualidad y también la vigencia de los planes que son en un inicio para que se mejore y se adecuen al presente, considerando siempre las circunstancias que se presente más adelante. La estructura que se está proponiendo para el área



de Responsabilidad social universitaria para que se dé un correcto mantenimiento al BSC es el siguiente:

Figura N° 54: Estructura organizativa.  
Fuente: Elaboración propia.

FUNCIÓN	ENCARGADO (S)	RESPONSABILIDADES
Jefe de implementación del BSC	Jefe de proyecto del Equipo Consultor (externo)	Implementar, revisar, controlar y adaptar la estructura planteada del BSC para el área de responsabilidad social universitaria según lo demanden las circunstancias que se presenten, teniendo en cuenta los objetivos sobre los cuales se basan los planes para obtener resultados a futuro.
Jefe de equipo de seguimiento y mantenimiento del BSC	Jefe de operaciones	Enlace con el equipo consultor, introducir información relevante al sistema referente al enfoque del cliente, revisar y controlar datos introducidos al sistema, así como presentar informe al equipo evaluador.
Colaborador 1 del equipo de Seguimiento y mantenimiento.	Encargado de coordinación de los proyectos	Introducir información relevante al sistema referente a los enfoques de procesos internos y aprendizaje y desarrollo, así como de preparar informe sobre los mismos.
Colaborador 2 del equipo de Seguimiento y mantenimiento.	Asistente de Responsabilidad social	Introducir información relevante al sistema referente al enfoque de clientes, así como de preparar su respectivo informe.
Equipo evaluador	Gerencia y jefaturas	Revisar, analizar y evaluar el proceso de implementación del BSC para alcanzar los objetivos propuestos.

### DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN.

En este punto se está dividiendo el plan de comunicación para que así el Balance ScoreCard pueda ser comprendido por absolutamente todo el personal que trabaja en la unidad estratégica. Así pues, se han considerado 2 líneas, una que estará orientada a la gerencia y la jefatura (3er. nivel) y la otra parte, orientada para los otros niveles es decir para el 1er y 2do nivel, debido a que es necesario que se utilice un lenguaje menos

complicado y así poder llegar el concepto a los subconscientes de todos los involucrados.

La línea que estará diseñada para el 3er nivel es: nivel del área, tendrán los siguientes puntos detallados a continuación:

- ✓ Folleto: el objetivo que tendrá es lograr introducir el BSC como el modelo integral de una manera general y además de brindar capacitaciones para todo el personal.
- ✓ Capacitaciones: estas se dividirán en 2 etapas para que no se llene con demasiada información en una sola. Además, en la etapa número dos, se considera mostrarles algunos claros ejemplos de cómo se vienen implementando el BSC en las pequeñas y medianas empresas, debido a que el cómo se implemente dependerá mucho del escenario que muestre cada empresa o áreas en las que se esté considerando implementar esta herramienta.
- ✓ Página web para intranet: con esto se pretende lograr introducir el BSC de una manera más amigable aprovechando la interactividad que se cuenta al tener la web ya diseñada, ya que esta manera no solo representa una forma innovadora de utilizar una metodología de este nivel considerando también que brinda una manera de que se maneje la información de manera segura ya que ningún ente externo se puede filtrar o ingresar sin la debida autorización o permisos.

En el caso del 1er y 2do nivel su línea estará diseñada de tal manera que los elementos los describiré de la siguiente manera:

- ✓ Folletos motivadores: se quiere lograr cierto grado de curiosidad sobre como funcionar e implementara este nuevo sistema.
- ✓ Charlas de capacitación: estas se dividirán en 2 etapas para que no se llene con demasiada información en una sola. Además, en la etapa número dos, se considera mostrarles algunos claros ejemplos de cómo

se vienen implementando el BSC en las pequeñas y medianas empresas, debido a que el cómo se implemente dependerá mucho del escenario que muestre cada empresa o áreas en las que se esté considerando implementar esta herramienta.

- ✓ Página web para intranet: aquí se tiene que lograr introducir el BSC de una manera muy amigable aprovechando el nivel de interacción con el que se cuenta con esta para web. Además, hay que tener ciertos criterios para los niveles de ingreso que se deben de disponer para ingresar al sistema ya que ahí será el punto para la duración de la implementación del BSC.

## **DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA COMUNICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD.**

Diseño del contenido de las capacitaciones informativas sobre qué tan importante es la utilización del BSC como herramienta de gestión empresarial. Las capacitaciones que se brindaran están divididas en 2 niveles los cuales son:

- a) Nivel gerencial y jefaturas.
- b) Nivel operativo.

Para ello, se han creado 2 tipos de capacitaciones, la primera que será compartida por la gerencia y las jefaturas y la segunda, que será orientada para los niveles operarios.

### **Contenido de las capacitaciones para la gerencia y jefaturas**

El tema de la capacitación será: IMPLEMENTACIÓN DEL BSC EN LAS UNIDADES ESTRATEGICAS y se brindará la siguiente información:

- ✓ Entorno competitivo, Elementos estratégicos de la planificación, Características del entorno, Control... ¿Para qué?, ¿Hacia dónde va el control?, Planificación estratégica... ¿Para qué?, ¿Por qué utilizar el Balanced ScoreCard?, Estrategia en cascada, La película protagonizada por la estrategia de la unidad de negocio...ha de ser representada en un BSC, El problema..., un preciso concepto de los

que es el BSC y además de cuáles son los elementos que contiene el BSC.

### **Contenido de la capacitación para el nivel operativo.**

El tema de la capacitación será: IMPLEMENTACIÓN DEL BSC EN LAS UNIDADES ESTRATEGICAS y se brindará la siguiente información:

- ✓ Características del entorno, Control... ¿Para qué?, Planificación estratégica... ¿Para qué?, ¿Por qué utilizar el Balanced ScoreCard?, Estrategia en cascada, La película protagonizada por la estrategia de la unidad de negocio...ha de ser representada en un BSC, El problema..., un preciso concepto de los que es el BSC y además de cuáles son los elementos que contiene el BSC.

### **BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR EL BSC EN LAS UNIDADES ESTRATEGICAS COMO UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL.**

El BSC se ha destacado por ser considerado una de las herramientas más eficientes para que se lleven a cabo las estrategias, por que utiliza un esquema causal y dinámico que suscita la introducción de todos los elementos necesarios para certificar los resultados. La sencillez de los conceptos, la magnitud permisible de impacto y resultados han sido la causa de la difusión tan amplia y los logros que han conseguido con la metodología del BSC.

Un BSC que cumpla con un diseño adecuado de la estrategia, una dispersión efectiva y ajustada a las realidades de cada empresa o área, así como el perfeccionamiento de un proceso continuo de gestión estratégica es, en la actualidad, una de las maneras muy bien reconocidas para transformar una empresa e impulsar la creación continua de valor a corto y a largo plazo. El BSC crea una base constituida para la creación de valor y le permite a la empresa o área:

- Determinar la estrategia y apoyar su implementación.
- Que se defina un sistema de medición estratégico que se encargue de monitorear la creación de valor de manera positiva.
- Orientar la fuerza organizacional en la creación de valor a través de enlaces entre el desempeño y la compensación.

- Implementar un proceso con el que se pueda realizar la mejora continua en todos los niveles de la empresa o el área.
- Facilitar que se comuniquen todos los objetivos planteados a todos los niveles de la organización.
- Permitir que la toma de decisiones sea en base a información confiable y de calidad
- Desarrollar actitudes proactivas y una cultura de medición, evaluación y mejora continua.

**Diseño.** Para el diseño de Balance ScoreCard en el software del BSC Designer lo primero es ingresar al BSC Designer, una vez ingresado al software nos encontramos que el BSC Designer nos crea por defecto las 4 perspectivas del BSC. Es ahí donde se puede ordenar cada perspectiva según como indica el tejido, comenzando por la perspectiva de cliente, luego la perspectiva financiera, después la de procesos internos y finalmente la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, para ellos el BSC designer nos brinda una opción que nos permite subir o bajar las perspectivas como se precia en la siguiente figura N°56 y teniendo como resultado final la figura N° 57

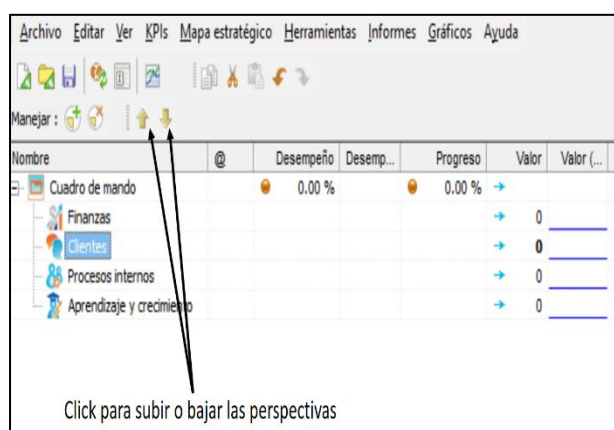


Figura N°56 BSC Designer  
Fuente: Elaboración propia

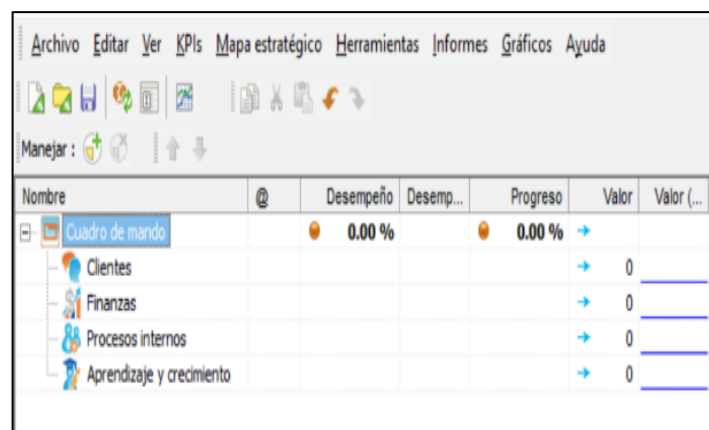


Figura N°57 BSC Designer  
Fuente: Elaboración propia

Una vez ordenadas las perspectivas se procede a crear los indicadores para cada una de ellas, para ellos se tiene que tener seleccionada la perspectiva a la cual se le crearan los indicadores y así con todas las perspectivas como se muestran en la figura N°58.

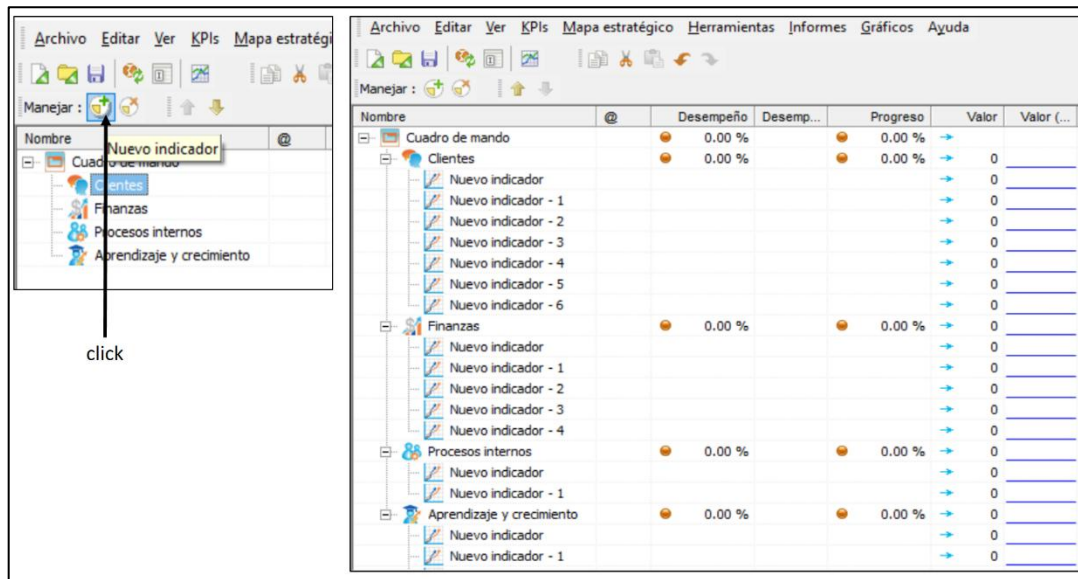


Figura N°58 BSC Designer  
Fuente: Elaboración propia

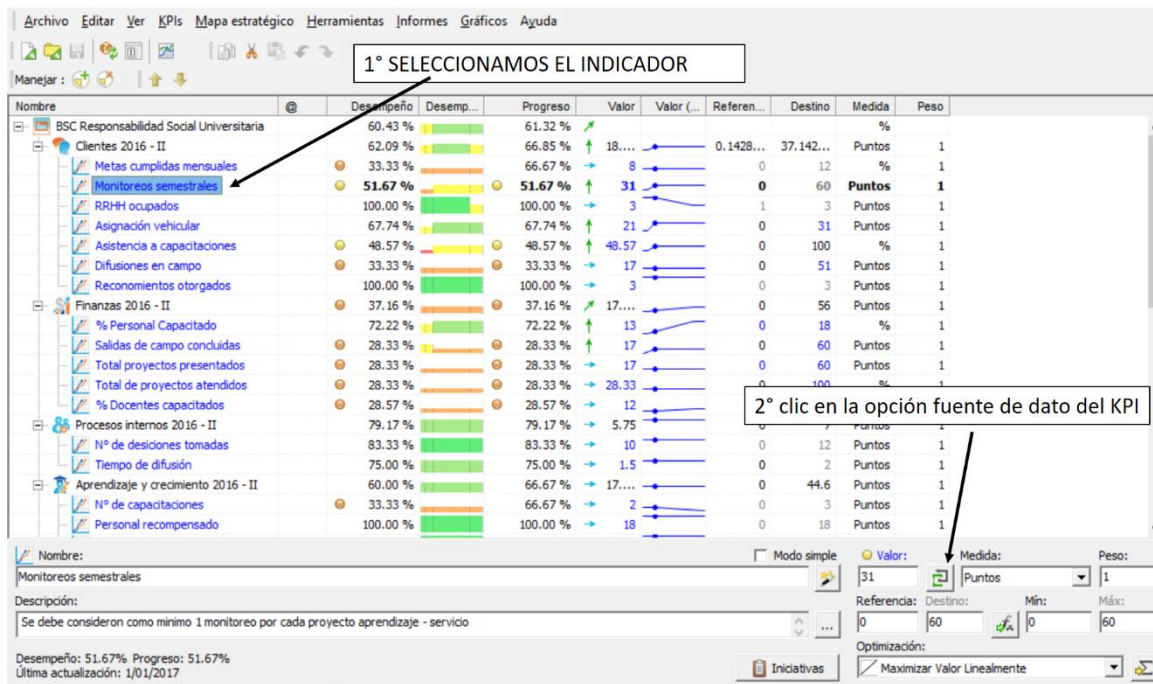
El siguiente paso es asignar el nombre a cada indicador para ello nos dirigimos a la parte inferior izquierda del programa habiendo seleccionado previamente el indicador que se desea cambiar el nombre, hacemos clic en la barra de nombre y se procede a cambiarlo como se aprecia en la figura N° 59



Figura N°59 BSC Designer  
Fuente: Elaboración propia

Una vez asignados los nombres de los indicadores ya tenemos diseñado el BSC en nuestra Herramienta BSC Designer.

**Aplicación del BSC Designer.** Ahora procedemos a aplicar la herramienta del BSC Designer para la incorporación de la información de los proyectos aprendizaje – servicio el cual es área de responsabilidad social universitaria tiene en Excel y es la información del cumplimiento de los indicadores por ciclo académico, para ellos tenemos que seleccionar el indicador al cual se le adjuntara la información haciendo clic en el indicador y luego en la opción fuentes de datos del KPI, ahí hay que seguir varios pasos los cuales serán detallados con las capturas de pantalla realizadas en las figuras N° 60, 61, 62,



63, 64 y 65.

Figura N°60 BSC Designer  
Fuente: Elaboración propia

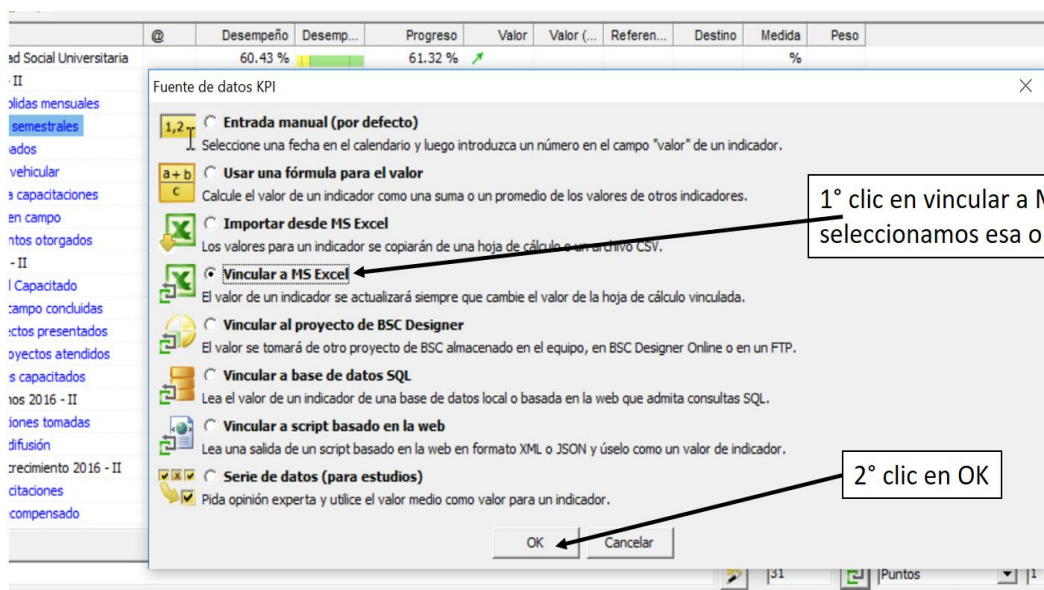




Figura N°61 BSC Designer  
Fuente: Elaboración propia

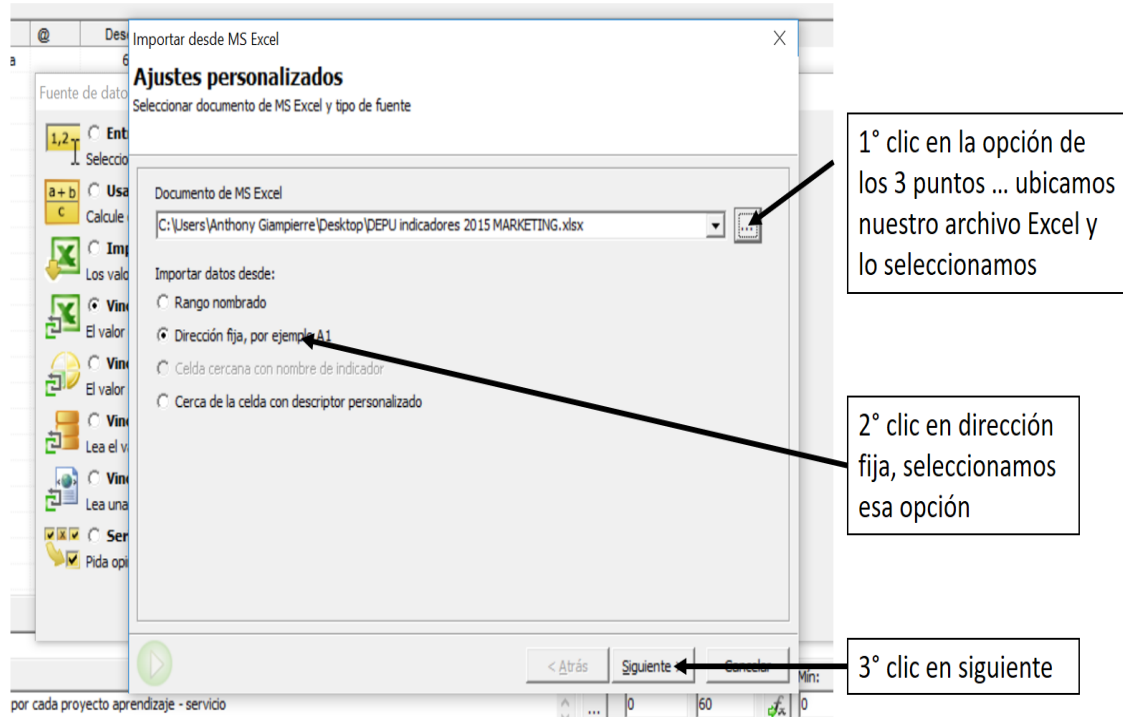


Figura N°62 BSC Designer  
Fuente: Elaboración propia

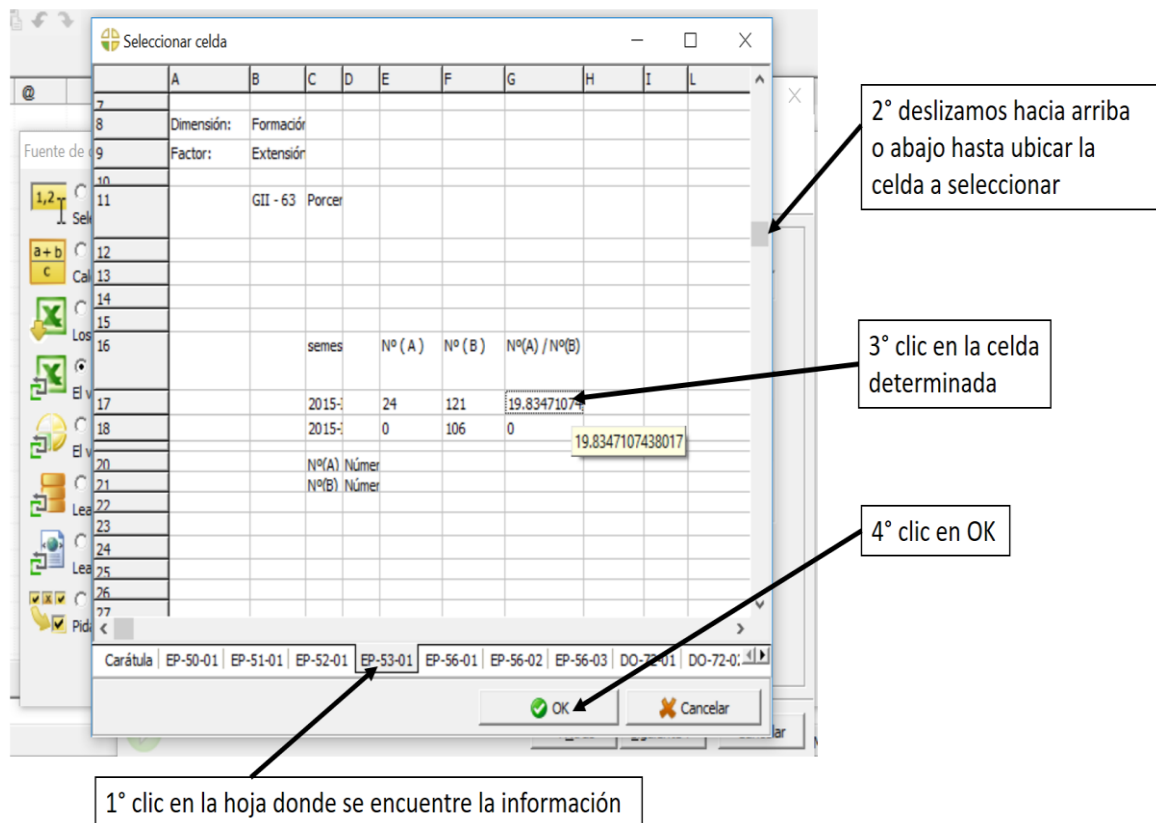


Figura N°63 BSC Designer



Fuente: Elaboración propia

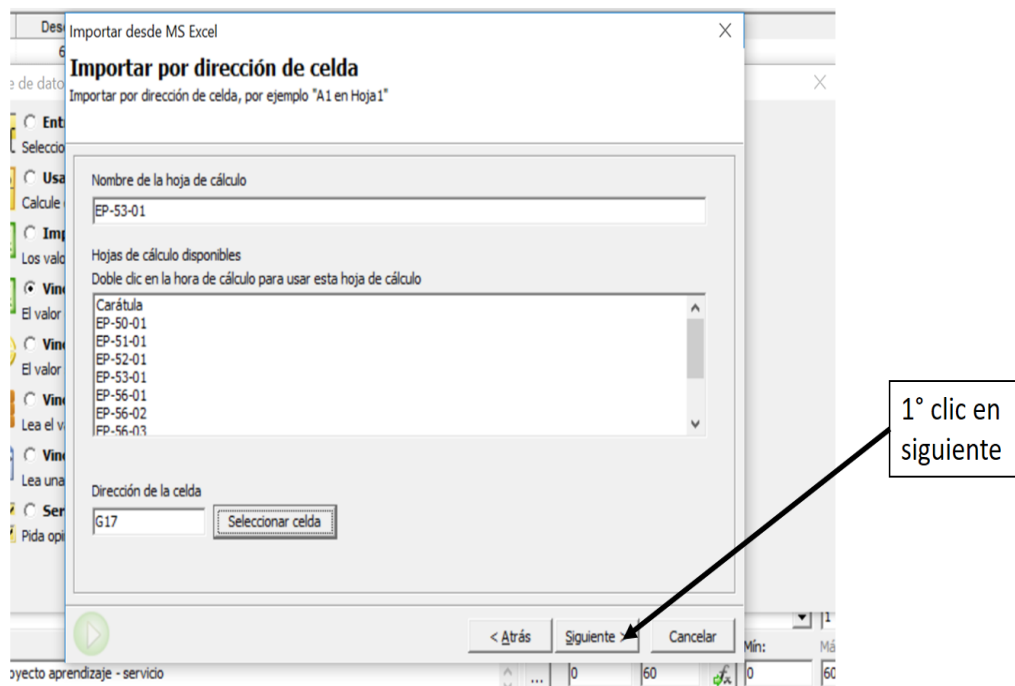


Figura N°64 BSC Designer

Fuente: Elaboración propia

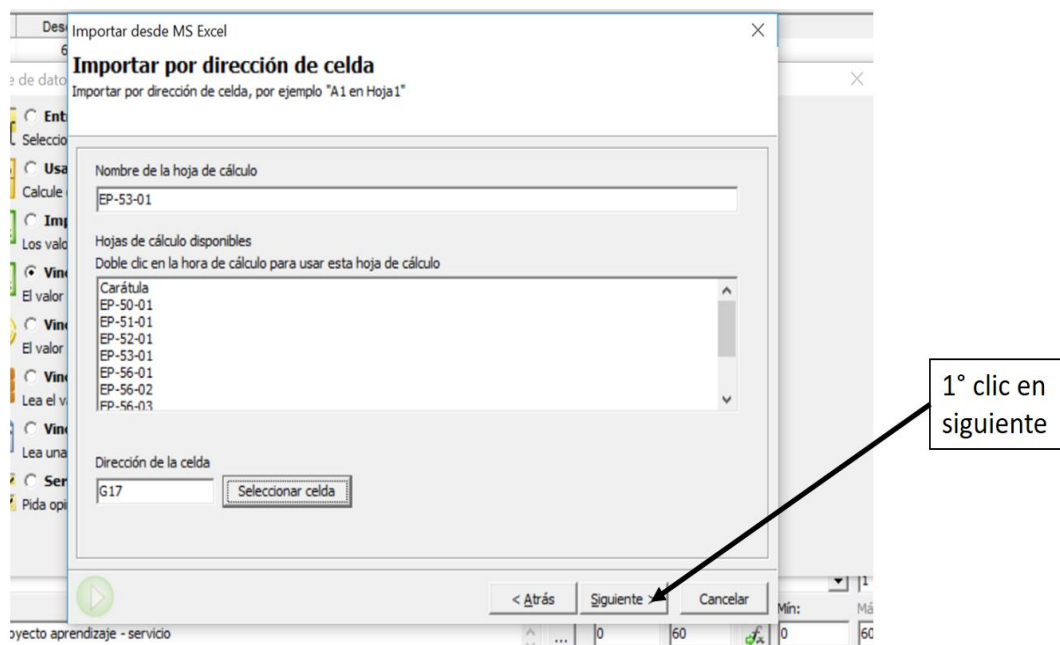


Figura N°65 BSC Designer

Fuente: Elaboración propia

## Análisis Costo / oportunidad

### Ingresos de la oficina de Responsabilidad Social Universitaria

<b>PROMOCION DE LA INVESTIGACIÓN CON RSU</b>	<b>MARZO/AGOSTO</b>		<b>MSC01</b>	<b>-2000</b>
		61830001 CONSUMO MATERIAL DE OFICINA	MSC01	<b>-600</b>
		65930002 GASTOS VARIOS DE PROMOCIÓN	MSC01	<b>-1000</b>
		63990003 FOTOCOPIAS, IMPRESIONES, PLOTTERS	MSC01	<b>-400</b>
<b>CAPACITACIÓN EN ELABORACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS RSU</b>	<b>MARZO/AGOSTO</b>		<b>MSC02</b>	<b>-5900</b>
		61830001 CONSUMO MATERIAL DE OFICINA	MSC02	<b>-400</b>
		63990003 FOTOCOPIAS, IMPRESIONES, PLOTTERS	MSC02	<b>-200</b>
		61830008 CONSUMO BEBIDAS Y COMESTIBLES	MSC02	<b>-200</b>
		65930004 DISTINCION CONDECORAC. Y PRESENTES	MSC02	<b>-400</b>
		63800009 OTROS SERVICIOS DE PERSONAL	MSC02	<b>-4,500</b>
		65930002 GASTOS VARIOS DE PROMOCION	MSC02	<b>-200</b>
<b>GENERACIÓN DE PROYECTOS DE RSU</b>	<b>JULIO-DICIEMBRE</b>		<b>MSC03</b>	<b>-3,390</b>
		61830008 CONSUMO BEBIDAS Y COMESTIBLES	MSC03	<b>-500</b>
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC03	<b>-1,200</b>
		63990003 FOTOCOPIAS,IMPRESIONES, PLOTTERS	MSC03	<b>-350</b>
		63710009 OTROS GASTOS DE PUBLICIDAD	MSC03	<b>-200</b>
		61830004 CONSUMO MATERIAL PUBLICITARIO	MSC03	<b>-900</b>
		63990009 OTROS SERVICIOS	MSC03	<b>-</b>
		65930002 GASTOS VARIOS DE PROMOCION	MSC03	<b>-240</b>
<b>EVALUACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS RSU</b>	<b>SETIEMBRE-DICIEMBRE</b>		<b>MSC04</b>	<b>-1,200</b>
		61830008 CONSUMO BEBIDAS Y COMESTIBLES	MSC04	<b>-200</b>
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC04	<b>-400</b>

		63710009 OTROS GASTOS DE PUBLICIDAD	MSC04	-50
		63990009 OTROS SERVICIOS	MSC04	-
		65930002 GASTOS VARIOS DE PROMOCION	MSC04	-550
<b>EJECUCIÓN DE PROYECTOS RSU</b>	<b>AGOSTO-DICIEMBRE</b>		<b>MSC05</b>	<b>-7,600</b>
		63710009 OTROS GASTOS DE PUBLICIDAD	MSC05	-2,000
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC05	-800
		63800009 OTROS SERVICIOS DE PERSONAL	MSC05	-2,000
		63990009 OTROS SERVICIOS	MSC05	-
		65930002 GASTOS VARIOS DE PROMOCION	MSC05	-2,000
		65990002 SERVICIOS - BREAK	MSC05	-800
<b>MONITOREO DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS RSU</b>	<b>FEBRERO-DICIEMBRE</b>		<b>MSC06</b>	<b>-2,500</b>
		61830008 CONSUMO BEBIDAS Y COMESTIBLES	MSC06	-500
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC06	-1,000
		63990009 OTROS SERVICIOS	MSC06	-
		65930002 GASTOS VARIOS DE PROMOCION	MSC06	-1,000
<b>EVALUACIÓN DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS RSU</b>	<b>OCTUBRE</b>		<b>MSC07</b>	<b>-6,050</b>
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC07	-1,150
		63990009 OTROS SERVICIOS	MSC07	-
		63990003 FOTOCOPIAS,IMPRESIONES, PLOTTERS	MSC07	-700
		65930002 GASTOS VARIOS DE PROMOCION	MSC07	-
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC07	-800
		63990009 OTROS SERVICIOS	MSC07	-
		63990003 FOTOCOPIAS,IMPRESIONES, PLOTTERS	MSC07	-2,400
		65930004 DISTINCION CONDECORAC. Y PRESENTES	MSC07	-1,000
<b>PROGRAMA "REFORZAMOS TUS APRENDIZAJES"</b>	<b>MARZO-DICIEMBRE</b>		<b>MSC08</b>	<b>-4,410</b>
		61830008 CONSUMO BEBIDAS Y COMESTIBLES	MSC08	-560
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC08	-450
		61830010 CONSUMO MODULOS E IMPRESOS	MSC08	-1,400
		65930002 GASTOS VARIOS DE PROMOCION	MSC08	-200

		63710009 OTROS GASTOS DE PUBLICIDAD	MSC08	-1,800
<b>PROGRAMA "LA TECNOLOGÍA AL ALCANCE DE NUESTRAS COMUNIDADES"</b>	<b>MARZO-DICIEMBRE</b>		<b>MSC09</b>	<b>-4,200</b>
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC09	-600
		63990009 OTROS SERVICIOS	MSC09	-
		63990003 FOTOCOPIAS,IMPRESIONES, PLOTTERS	MSC09	-900
		65930004 DISTINCION CONDECORAC. Y PRESENTES	MSC09	-1,000
		65930002 GASTOS VARIOS DE PROMOCION	MSC09	-
		63710009 OTROS GASTOS DE PUBLICIDAD	MSC09	-1,700
<b>REUNIÓN DE COORDINACIÓN SEDES</b>	<b>AGOSTO</b>		<b>MSC10</b>	<b>-362</b>
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC10	-80
		63140001 ALIMENTACIÓN	MSC10	-100
		63130001 ALOJAMIENTO	MSC10	-140
		63112001 TRANSPORTE DE PASAJEROS	MSC10	-42
<b>CAPACITACIÓN A PERSONAL RSU</b>	<b>MARZO</b>		<b>MSC11</b>	<b>-1,690</b>
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC11	-300
		63140001 ALIMENTACIÓN	MSC11	-180
		63130001 ALOJAMIENTO	MSC11	-210
		63112001 TRANSPORTE DE PASAJEROS	MSC11	-200
		62400002 CAPACITACION ADMINISTRACION	MSC11	-800
<b>PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	<b>MAYO</b>		<b>MSC12</b>	<b>-1,850</b>
		61830008 CONSUMO BEBIDAS Y COMESTIBLES	MSC12	-450
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC12	-100
		63990003 FOTOCOPIAS,IMPRESIONES, PLOTTERS	MSC12	-300
		65930004 DISTINCION CONDECORAC. Y PRESENTES	MSC12	-1,000
		63990009 OTROS SERVICIOS	MSC12	-
<b>CURSO DE LIDERES COMUNITARIOS</b>	<b>ENERO/MAYO</b>		<b>MSC13</b>	<b>-7,740</b>
		65930004 DISTINCION CONDECORAC. Y PRESENTES	MSC13	-3,000
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC13	-640

		63710009 OTROS GASTOS DE PUBLICIDAD	MSC13	-2,000
		63990003 FOTOCOPIAS,IMPRESIONES, PLOTTERS	MSC13	-600
		65930002 GASTOS VARIOS DE PROMOCION	MSC13	-300
		63800009 OTROS SERVICIOS DE PERSONAL	MSC13	-1,200
<b>LEVANTAMIENTO DATA COMUNIDADES A INTERVENIR</b>	<b>MARZO/AGOSTO</b>		<b>MSC14</b>	<b>-1,050</b>
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC14	-300
		61830001 CONSUMO MATERIAL DE OFICINA	MSC14	-200
		63990003 FOTOCOPIAS,IMPRESIONES, PLOTTERS	MSC14	-150
		61830008 CONSUMO BEBIDAS Y COMESTIBLES	MSC14	-400
<b>CONVOCATORIA A VOLUNTARIOS</b>	<b>ABRIL/SETIEMBRE</b>		<b>MSC15</b>	<b>-500</b>
		61830001 CONSUMO MATERIAL DE OFICINA	MSC15	-200
		65930002 GASTOS VARIOS DE PROMOCION	MSC15	-200
		63990003 FOTOCOPIAS,IMPRESIONES, PLOTTERS	MSC15	-100
<b>CAPACITACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE VOLUNTARIOS</b>	<b>ABRIL/SETIEMBRE</b>		<b>MSC16</b>	<b>-2,650</b>
		61830001 CONSUMO MATERIAL DE OFICINA	MSC16	-200
		63990003 FOTOCOPIAS,IMPRESIONES, PLOTTERS	MSC16	-200
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC16	-450
		61830008 CONSUMO BEBIDAS Y COMESTIBLES	MSC16	-200
		63800009 OTROS SERVICIOS DE PERSONAL	MSC16	-1,600
<b>DIFUSIÓN DE RESULTADOS DE PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	<b>JULIO/DICIEMBRE</b>		<b>MSC17</b>	<b>-4,080</b>
		61830008 CONSUMO BEBIDAS Y COMESTIBLES	MSC17	-500
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC17	-1,100

		65930004 DISTINCION CONDECORAC. Y PRESENTES	MSC17	-600
		61830001 CONSUMO MATERIAL DE OFICINA	MSC17	-880
		63990006 SERVICIOS DE LAVANDERIA	MSC17	-1,000
<b>CAMPAÑA DE ATENCIÓN EN SALUD</b>	<b>ENERO-NOVIEMBRE</b>		<b>MSC18</b>	<b>-22,950</b>
		63710009 OTROS GASTOS DE PUBLICIDAD	MSC18	-3,150
		61830006 CONSUMO MEDICINA GENERAL	MSC18	-9,000
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC18	-1,800
		63800009 OTROS SERVICIOS DE PERSONAL	MSC18	-6,300
		65990002 SERVICIOS - BREAK	MSC18	-1,800
		63990003 FOTOCOPIAS,IMPRESIONES, PLOTTERS	MSC18	-900
<b>CURSO PARA MUJERES LIDERESAS</b>	<b>FEBRERO - DICIEMBRE</b>		<b>MSC19</b>	<b>-13,910</b>
		65930004 DISTINCION CONDECORAC. Y PRESENTES	MSC19	-3,000
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC19	-1,960
		63710009 OTROS GASTOS DE PUBLICIDAD	MSC19	-1,000
		63990003 FOTOCOPIAS,IMPRESIONES, PLOTTERS	MSC19	-2,300
		65930002 GASTOS VARIOS DE PROMOCION	MSC19	-1,650
		63800009 OTROS SERVICIOS DE PERSONAL	MSC19	-2,200
		65990002 SERVICIOS - BREAK	MSC19	-1,800
<b>CAMPAÑA NAVIDEÑA</b>	<b>DICIEMBRE</b>		<b>MSC20</b>	<b>-16,350</b>
		61830008 CONSUMO BEBIDAS Y COMESTIBLES	MSC20	-3,000
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC20	-200
		63990003	MSC20	-150

		FOTOCOPIAS,IMPRESIONES, PLOTTERS		
		63710009 OTROS GASTOS DE PUBLICIDAD	MSC20	-500
		65930004 DISTINCION CONDECORAC. Y PRESENTES	MSC20	-12,000
		63570001 ALQUILERES VARIOS	MSC20	-
		61830004 CONSUMO MATERIAL PUBLICITARIO	MSC20	-500
		65930002 GASTOS VARIOS DE PROMOCION	MSC20	-
<b>VALLEJO CULTURAL MUSICA-ARTE</b>	<b>ABRI- JULIO/SETIEMBRE- DICIEMBRE</b>		<b>MSC21</b>	<b>-3,150</b>
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC21	-900
		63710009 OTROS GASTOS DE PUBLICIDAD	MSC21	-900
		61830001 CONSUMO MATERIAL DE OFICINA	MSC21	-1,350
<b>FUNCIONAMIENTO</b>			<b>AC001</b>	<b>-118,320</b>
		61830001 CONSUMO MATERIAL DE OFICINA	AC001	-1,800
		61830002 CONSUMO MATERIAL DE ASEO	AC001	-1,920
		62111002 SUELDOS ADMINISTRATIVOS	AC001	-72,000
		62140002 GRATIFICACIONES ADMINISTRACION	AC001	-12,000
		62150002 VACACIONES ADMINISTRACION	AC001	-6,000
		62710002 ESSALUD ADMINISTRACION	AC001	-6,480
		62910002 CTS ADMINISTRATIVOS	AC001	-6,000
		63610001 ENERGÍA ELÉCTRICA	AC001	-3,360
		63640001 TELEFONO FIJO	AC001	-1,800
		63640002 TELEFONO MOVISTAR	AC001	-1,440
		63650001 INTERNET	AC001	-3,000
		63120001 CORREOS	AC001	-2,520

## Egresos de Responsabilidad Social Universitaria

<b>PROMOCION DE LA INVESTIGACIÓN CON RSU</b>	<b>MARZO/AGOSTO</b>		<b>MSC01</b>	<b>-1500</b>
		61830001 CONSUMO MATERIAL DE OFICINA	MSC01	<b>-500</b>
		65930002 GASTOS VARIOS DE PROMOCIÓN	MSC01	<b>-750</b>
		63990003 FOTOCOPIAS,IMPRESIONES, PLOTTERS	MSC01	<b>-250</b>
<b>CAPACITACIÓN EN ELABORACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS RSU</b>	<b>MARZO/AGOSTO</b>		<b>MSC02</b>	<b>-4260</b>
		61830001 CONSUMO MATERIAL DE OFICINA	MSC02	<b>-350</b>
		63990003 FOTOCOPIAS,IMPRESIONES, PLOTTERS	MSC02	<b>-50</b>
		61830008 CONSUMO BEBIDAS Y COMESTIBLES	MSC02	<b>-170</b>
		65930004 DISTINCION CONDECORAC. Y PRESENTES	MSC02	<b>-400</b>
		63800009 OTROS SERVICIOS DE PERSONAL	MSC02	<b>-3,200</b>
		65930002 GASTOS VARIOS DE PROMOCION	MSC02	<b>-90</b>
<b>GENERACIÓN DE PROYECTOS DE RSU</b>	<b>JULIO-DICIEMBRE</b>		<b>MSC03</b>	<b>-2,150</b>
		61830008 CONSUMO BEBIDAS Y COMESTIBLES	MSC03	<b>-380</b>
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC03	<b>-720</b>
		63990003 FOTOCOPIAS,IMPRESIONES, PLOTTERS	MSC03	<b>-200</b>
		63710009 OTROS GASTOS DE PUBLICIDAD	MSC03	<b>60</b>
		61830004 CONSUMO MATERIAL PUBLICITARIO	MSC03	<b>-790</b>
		63990009 OTROS SERVICIOS	MSC03	<b>-</b>
		65930002 GASTOS VARIOS DE PROMOCION	MSC03	<b>-120</b>
<b>EVALUACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS RSU</b>	<b>SETIEMBRE-DICIEMBRE</b>		<b>MSC04</b>	<b>-720</b>
		61830008 CONSUMO BEBIDAS Y COMESTIBLES	MSC04	<b>-110</b>
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC04	<b>-320</b>
		63710009 OTROS GASTOS DE PUBLICIDAD	MSC04	<b>-50</b>
		63990009 OTROS SERVICIOS	MSC04	<b>-</b>
		65930002 GASTOS VARIOS DE	MSC04	<b>-240</b>



		PROMOCION		
<b>Ejecución de Proyectos RSU</b>	<b>AGOSTO-DICIEMBRE</b>		<b>MSC05</b>	<b>-4,520</b>
		63710009 OTROS GASTOS DE PUBLICIDAD	MSC05	-1,430
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC05	-500
		63800009 OTROS SERVICIOS DE PERSONAL	MSC05	-900
		63990009 OTROS SERVICIOS	MSC05	-
		65930002 GASTOS VARIOS DE PROMOCION	MSC05	-1,300
		65990002 SERVICIOS - BREAK	MSC05	-390
<b>MONITOREO DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS RSU</b>	<b>FEBRERO-DICIEMBRE</b>		<b>MSC06</b>	<b>-1,530</b>
		61830008 CONSUMO BEBIDAS Y COMESTIBLES	MSC06	-240
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC06	-630
		63990009 OTROS SERVICIOS	MSC06	-
		65930002 GASTOS VARIOS DE PROMOCION	MSC06	-660
<b>EVALUACIÓN DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS RSU</b>	<b>OCTUBRE</b>		<b>MSC07</b>	<b>-3,430</b>
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC07	-780
		63990009 OTROS SERVICIOS	MSC07	-
		63990003 FOTOCOPIAS,IMPRESIONES, PLOTTERS	MSC07	-200
		65930002 GASTOS VARIOS DE PROMOCION	MSC07	-
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC07	-650
		63990009 OTROS SERVICIOS	MSC07	-
		63990003 FOTOCOPIAS,IMPRESIONES, PLOTTERS	MSC07	-800
		65930004 DISTINCION CONDECORAC. Y PRESENTES	MSC07	-1,000
<b>PROGRAMA "REFORZAMOS TUS APRENDIZAJES"</b>	<b>MARZO-DICIEMBRE</b>		<b>MSC08</b>	<b>-3,270</b>
		61830008 CONSUMO BEBIDAS Y COMESTIBLES	MSC08	-420
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC08	-450
		61830010 CONSUMO MODULOS E IMPRESOS	MSC08	-980
		65930002 GASTOS VARIOS DE PROMOCION	MSC08	-120
		63710009 OTROS GASTOS DE PUBLICIDAD	MSC08	-1,300
<b>PROGRAMA "LA TECNOLOGÍA AL ALCANCE DE NUESTRAS COMUNIDADES"</b>	<b>MARZO-DICIEMBRE</b>		<b>MSC09</b>	<b>-2,940</b>
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC09	-240
		63990009 OTROS SERVICIOS	MSC09	-

		63990003 FOTOCOPIAS,IMPRESIONES, PLOTTERS	MSC09	-200
		65930004 DISTINCION CONDECORAC. Y PRESENTES	MSC09	-1,000
		65930002 GASTOS VARIOS DE PROMOCION	MSC09	-
		63710009 OTROS GASTOS DE PUBLICIDAD	MSC09	-1,500
<b>REUNIÓN DE COORDINACIÓN SEDES</b>	<b>AGOSTO</b>		<b>MSC10</b>	<b>-302</b>
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC10	-80
		63140001 ALIMENTACIÓN	MSC10	-80
		63130001 ALOJAMIENTO	MSC10	-100
		63112001 TRANSPORTE DE PASAJEROS	MSC10	-42
<b>CAPACITACIÓN A PERSONAL RSU</b>	<b>MARZO</b>		<b>MSC11</b>	<b>-1,540</b>
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC11	-200
		63140001 ALIMENTACIÓN	MSC11	-150
		63130001 ALOJAMIENTO	MSC11	-200
		63112001 TRANSPORTE DE PASAJEROS	MSC11	-190
		62400002 CAPACITACION ADMINISTRACION	MSC11	-800
<b>PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	<b>MAYO</b>		<b>MSC12</b>	<b>-1,450</b>
		61830008 CONSUMO BEBIDAS Y COMESTIBLES	MSC12	-300
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC12	-100
		63990003 FOTOCOPIAS,IMPRESIONES, PLOTTERS	MSC12	-50
		65930004 DISTINCION CONDECORAC. Y PRESENTES	MSC12	-1,000
		63990009 OTROS SERVICIOS	MSC12	-
<b>CURSO DE LIDERES COMUNITARIOS</b>	<b>ENERO/MAYO</b>		<b>MSC13</b>	<b>-6,300</b>
		65930004 DISTINCION CONDECORAC. Y PRESENTES	MSC13	-2,500
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC13	-520
		63710009 OTROS GASTOS DE PUBLICIDAD	MSC13	-1900
		63990003 FOTOCOPIAS,IMPRESIONES, PLOTTERS	MSC13	-200
		65930002 GASTOS VARIOS DE PROMOCION	MSC13	-180
		63800009 OTROS SERVICIOS DE PERSONAL	MSC13	-1000
<b>LEVANTAMIENTO DATA COMUNIDADES A INTERVENIR</b>	<b>MARZO/AGOSTO</b>		<b>MSC14</b>	<b>-510</b>
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC14	-170

		61830001 CONSUMO MATERIAL DE OFICINA	MSC14	-70
		63990003 FOTOCOPIAS,IMPRESIONES, PLOTTERS	MSC14	-80
		61830008 CONSUMO BEBIDAS Y COMESTIBLES	MSC14	-190
<b>CONVOCATORIA A VOLUNTARIOS</b>	<b>ABRIL/SETIEMBRE</b>		<b>MSC15</b>	<b>-300</b>
		61830001 CONSUMO MATERIAL DE OFICINA	MSC15	-140
		65930002 GASTOS VARIOS DE PROMOCION	MSC15	-140
		63990003 FOTOCOPIAS,IMPRESIONES, PLOTTERS	MSC15	-20
<b>CAPACITACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE VOLUNTARIOS</b>	<b>ABRIL/SETIEMBRE</b>		<b>MSC16</b>	<b>-2,000</b>
		61830001 CONSUMO MATERIAL DE OFICINA	MSC16	-60
		63990003 FOTOCOPIAS,IMPRESIONES, PLOTTERS	MSC16	-40
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC16	-400
		61830008 CONSUMO BEBIDAS Y COMESTIBLES	MSC16	-200
		63800009 OTROS SERVICIOS DE PERSONAL	MSC16	-1,300
<b>DIFUSIÓN DE RESULTADOS DE PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	<b>JULIO/DICIEMBRE</b>		<b>MSC17</b>	<b>-3,350</b>
		61830008 CONSUMO BEBIDAS Y COMESTIBLES	MSC17	-350
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC17	-900
		65930004 DISTINCION CONDECORAC. Y PRESENTES	MSC17	-600
		61830001 CONSUMO MATERIAL DE OFICINA	MSC17	-500
		63990006 SERVICIOS DE LAVANDERIA	MSC17	-1000
<b>CAMPAÑA DE ATENCIÓN EN SALUD</b>	<b>ENERO-NOVIEMBRE</b>		<b>MSC18</b>	<b>-19,300</b>
		63710009 OTROS GASTOS DE PUBLICIDAD	MSC18	-2,500
		61830006 CONSUMO MEDICINA GENERAL	MSC18	-7,800
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC18	-1,500
		63800009 OTROS SERVICIOS DE PERSONAL	MSC18	-5,800
		65990002 SERVICIOS - BREAK	MSC18	-1,200
		63990003 FOTOCOPIAS,IMPRESIONES, PLOTTERS	MSC18	-500
<b>CURSO PARA MUJERES LIDERESAS</b>	<b>FEBRERO - DICIEMBRE</b>		<b>MSC19</b>	<b>-11,980</b>
		65930004 DISTINCION CONDECORAC. Y PRESENTES	MSC19	-3,000
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC19	-1,500
		63710009 OTROS GASTOS DE PUBLICIDAD	MSC19	-800

		63990003 FOTOCOPIAS,IMPRESIONES, PLOTTERS	MSC19	-1,900
		65930002 GASTOS VARIOS DE PROMOCION	MSC19	-1,480
		63800009 OTROS SERVICIOS DE PERSONAL	MSC19	-2,000
		65990002 SERVICIOS - BREAK	MSC19	-1,300
<b>CAMPAÑA NAVIDEÑA</b>	<b>DICIEMBRE</b>		<b>MSC20</b>	<b>-12,960</b>
		61830008 CONSUMO BEBIDAS Y COMESTIBLES	MSC20	-2,600
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC20	-200
		63990003 FOTOCOPIAS,IMPRESIONES, PLOTTERS	MSC20	-140
		63710009 OTROS GASTOS DE PUBLICIDAD	MSC20	-260
		65930004 DISTINCION CONDECORAC. Y PRESENTES	MSC20	-9500
		63570001 ALQUILERES VARIOS	MSC20	-
		61830004 CONSUMO MATERIAL PUBLICITARIO	MSC20	-260
		65930002 GASTOS VARIOS DE PROMOCION	MSC20	-
<b>VALLEJO CULTURAL MUSICA- ARTE</b>	<b>ABRI- JULIO/SETIEMBRE- DICIEMBRE</b>		<b>MSC21</b>	<b>-9,580</b>
		63190001 MOVILIDAD LOCAL	MSC21	-750
		63710009 OTROS GASTOS DE PUBLICIDAD	MSC21	-7630
		61830001 CONSUMO MATERIAL DE OFICINA	MSC21	-1200
<b>FUNCIONAMIENTO</b>			<b>AC001</b>	<b>-98,770</b>
		61830001 CONSUMO MATERIAL DE OFICINA	AC001	-1,800
		61830002 CONSUMO MATERIAL DE ASEO	AC001	-1,920
		62111002 SUELDOS ADMINISTRATIVOS	AC001	-54,450
		62140002 GRATIFICACIONES ADMINISTRACION	AC001	-10,000
		62150002 VACACIONES ADMINISTRACION	AC001	-6,000
		62710002 ESSALUD ADMINISTRACION	AC001	-6,480
		62910002 CTS ADMINISTRATIVOS	AC001	-6,000
		63610001 ENERGÍA ELÉCTRICA	AC001	-3,360
		63640001 TELEFONO FIJO	AC001	-1,800
		63640002 TELEFONO MOVISTAR	AC001	-1,440
		63650001 INTERNET	AC001	-3,000
		63120001 CORREOS	AC001	-2,520

		AÑOS		
	0	1	2	3

Costo de Mantenimiento		S/. 7,200.00	S/. 7,200.00	S/. 7,200.00
Costo Operativo		S/. 192,662.00	S/. 192,662.00	S/. 192,662.00
Inversión	S/. 10,068.00			
	<b>S/. 10,068.00</b>	<b>S/. 199,862.00</b>	<b>S/. 199,862.00</b>	<b>S/. 199,862.00</b>

#### **Cantidad de Beneficiarios**

Proyectos APS	60
Benef. X proy	25
	<b>1500</b>

#### **Costo por beneficiario**

N° beneficiarios	1500
VAN	S/. 498,473.71
Costo * beneficiario	<b>S/. 332.32</b>

No se calculará TIR debido a que los costos serán netamente asumidos por la universidad sin esperar que se genere algún tipo de ganancia o retorno de lo invertido.

#### **VIII. REFERENCIAS.**

Declaración mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI de la UNESCO. UNESCO. 1998. París: s.n., 1998.

9no. Seminario Internacional de aprendizaje y servicio solidario en 2006. Cf. EDUSOL (2007).

MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION (1998). Dirección de Investigación y Desarrollo Educativo. El servicio a la comunidad como aprendizaje escolar. Actas del 1° Seminario Internacional "Educación y servicio comunitario", República Argentina.

PROGRAMA NACIONAL ESCUELA Y COMUNIDAD (2001). La propuesta pedagógica del aprendizaje – servicio. Actas del III y IV Seminario Internacional de Escuela y Comunidad. Secretaría de Educación Básica, Ministerio de Educación de la Nación.

TAPIA, María Nieves (2002). El aprendizaje-servicio en América Latina. EN: CLAYSS. Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario. Aprender sirve, servir enseña. Buenos Aires, 2002.

Martínez, M. (2008). "Aprendizaje servicio y construcción de ciudadanía activa en la universidad: la dimensión social y cívica de los aprendizajes académicos". En: Aprendizaje servicio y responsabilidad social de las universidades. Barcelona (España): Octaedro, págs. 11-26.

Martínez-Odría, A. (2007). Service – Learning o aprendizaje-servicio. La apertura de la escuela a la comunidad local como propuesta de educación para la ciudadanía. Bordón, 59 (4), págs. 627-640.

Angélica Rocío Mondragón Pérez, Revista de información y análisis núm. 19, 2002

Wilburg Jiménez Castro, Introducción a la teoría administrativa (2008)

The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, Boston, 1996

Blog PeopleNext, Oscar Pérez, 20 de mayo de 2015.